C:\>_

JAVIER SANTISO_

ESPAÑA 3.0

NECESITAMOS RESETEAR EL PAÍS

UNA PROPUESTA DE FUTURO PARA ESPAÑA ASENTADA EN CUATRO PUNTALES: EDUCACIÓN, INNOVACIÓN, DIGITALIZACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN_



DEUSTO

Índice

Este libro está lleno de recuerdos del porvenir.
Todos son para ti, Eliana, mi alegría, mi vida.

¿Qué nos queda de los años que pasan? Impresiones, sensaciones, como en las Gymnopédies *de Satié o en las historias de Modiano.*

El relato siempre se desvanece. Con los años, los rostros se van borrando. Aquí van mis tiempos pasados, pensando en los que vienen, mis recuerdos del porvenir.

Hemos vivido tiempos viejos. Entonces, el capitalismo castizo era un capitalismo mágico. Teníamos tarjetas negras que también eran mágicas, de barra libre.

Todo en el país respiraba a milagro. Los aeropuertos y las ciudades nacían de la nada como en los cuentos de hadas. Éramos la octava potencia del mundo.

Depositamos los valores en las bolsas. Y nos olvidamos de tener valor, de ser valientes. Nos despertamos una mañana para darnos cuenta que todo tiene un precio.

Ahora, el toreo de salón se acabó. Toca salir al ruedo sin muleta. Ahora toca de nuevo reinventarse, hacer país, resetearse, cambiar el disco duro.

Toca inventar una España 3.0, más creativa e innovadora. Aquí va el país que podemos llegar a ser. Aquí va mi relato del porvenir.

Introducción

La vida es sueño

Mis primeros recuerdos de España son los de un niño que cruzaba de par en par la meseta castellana en el coche de sus padres.

España era entonces un país encantado, de grandes espacios y fuertes olores. Un país sinónimo de aventura, de bosques hambrientos y de calles vacías. Estaba repleto de historias, de gitanos que gritaban y olivares mudos, de llantos furiosos y vientos que muerden. La luz allí era de plata fría, y las navajas, calientes como el verano. Recuerdo cielos que soltaban nubes como caballos salvajes, calles estrechas de pueblos blancos que conspiraban en un silencio asesino. Todo el país era una aventura, un lejano oeste que había que cruzar rodeado de jinetes invisibles y ancianas vestidas de luto. Para los críos que éramos mi hermano y yo, la vida allí era un sueño de oro puro, un estepar como los campos polvorientos que atravesábamos.

Recuerdo muy bien un año en el que la caravana de coches en la que íbamos cruzó la frontera francesa con escoltas militares fuertemente armadas. Delante y detrás, cerrando la procesión, iban vehículos blindados del ejército. Las metralletas mostraban los dientes como perros feroces. Ese año, todo el país se había quedado asustado. En las calles se escuchaban estallidos de bombas y, en la capital, unos señores con tricornios en la cabeza habían intentado derrocar al rey. España era eso: un viaje en el tiempo, un regreso, en coche con matrícula extranjera, hacia el pasado, y todo ello a la vuelta de la esquina, a escasas horas de la ciudad de las luces, donde vivíamos entonces.

Como niños que éramos esperábamos, impacientes, ese salto temporal, un viaje en el tiempo, hacia el pasado. Cruzabas la frontera y, entonces, todo era posible; como en los cuentos de hadas. Podían surgir bandoleros encapuchados y tiranos de bigotes

daliescos, lunas llenas y toros negros en los altos de las mesetas. Las carreteras de entonces estaban parcheadas con lunares y los puentes eran estrechos como cuchillos. Todo el país olía a ajo y chorizo, comida pobre y tierra seca. Cruzabas la frontera y las brújulas se despistaban, los relojes se quedaban sin agujas, el viaje hacia el pasado empezaba. Todo, de repente, era posible.

Para los que veníamos de las ciudades del norte, cruzar España era un hito, toda una hazaña a la cual había que sobrevivir cada año. El coche era un «dos caballos» que tosía, enfermo de vejez. Se tambaleaba, desnortado, a través de los llanos medievales salpicados de castillos y monasterios de otros tiempos. En los barrancos de los puertos de montaña, cruzarse con otro coche en dirección contraría podía ser cuestión de vida o muerte: uno tenía que sacrificarse, tan estrechos eran a veces los caminos. No había salvación.

España era entonces un país imberbe, anacrónico, un país de pueblos agrios y campos poblados de polvo. Salíamos de una dictadura, las aldeas eran grises en el norte y blancas en el sur, pobres en todo el país. Poco a poco, sin embargo, la piel de toro fue cambiando. Los pueblos se transformaron en ciudades, las fábricas en museos, las tabernas en restaurantes. Las caravanas militares desaparecieron. Los años se llevaron los bandoleros y los tiranos, las ancianas de luto de negro y los militares bigotudos vestidos color aceituna. Quedan ahora, todavía, algunos *cruceiros* en el centro de pueblos invisibles y campanarios en las mesetas comidas por el viento, todo ello testimonio de los viejos tiempos, de un país que ha sido y se ha ido.

Las carreteras de mala muerte se ensancharon. Se hicieron grandes, radiales, radioactivas. Ahora, los puentes cabalgan sobre el vacío y los trenes van como balas. La red de carreteras irriga, desde el centro, todo el país, las arterias bombean coches sanos que han dejado de toser. En apenas unas décadas, el país se ha volcado hacia delante, empeñado en arrimarse a Europa. Se levantaron grandes empresas y los restaurantes iniciaron una revolución que pasmaría al mundo entero, a golpe de nitrógeno y de platos atrevidos; como cuando Picasso irrumpió en el mundo con sus rostros geométricos y sus labios en forma de cubos de hielo. Ahora pasearse por la piel de toro del país ya no es una aventura. Hemos perdido en épica, pero

hemos ganado en calidad de vida.

Nos hemos despertado, sin embargo, algo ebrios, tanta velocidad en el desarrollo nos dejó mareados. El diluvio de la crisis nos dejó tocados. Chorreamos ahora nostalgia, furia, inquietudes, apetito por cambiar y mejorar. Tendremos que aprender a canalizar esta energía en positivo. La crisis nos pilló de madrugada, interrumpiendo un sueño que creíamos era la vida. Ahora tenemos (como se leía en una estela anónima en un rincón del país) una clase obrera sin obras, una clase media sin medios y una clase alta sin clase. El puente aéreo entre las dos principales ciudades del país está destruido, toca reconstruirlo, como muchos otros puentes. También nos estamos dando cuenta de que tenemos que apostar más por las nuevas tecnologías (ya era hora), como hace, por ejemplo, la Comunidad de Madrid, que quiere implantar clases para 300.000 niños de secundaria, y como asignatura obligatoria, de robótica, programación e impresión 3D. Es decir, se busca transformar nuestro país no tanto en *usuarios* de las nuevas tecnologías sino en *actores* del nuevo mundo 3.0 que se nos viene encima.

Todavía nos quedan (muchas) reliquias en los baúles. Teníamos héroes como Adolfo Suárez, que se puso al frente de una empresa cuyo final desconocía, y ahora tenemos líderes políticos, de cada bando, que se navajean en cada esquina. En los pasillos de las administraciones y en las oficinas de las grandes corporaciones todavía te puedes cruzar con señoritos de otros tiempos, como salidos de un cuadro de Zurbarán o Velázquez, meninos paseándose con la espada al cinto, hidalgos que lo deben todo al blasón de la familia, dándose aires de Altamira, de Covadonga o de Campeador.

Las alcaldías siguen repletas de gorriones, y las oficinas de enchufes y enchufados parecen árboles navideños. En el Tribunal de Cuentas de nuestro país, la cúpula directiva ha colocado a esposas, hijos, suegros, nietos y biznietos, de poniente, frente al sol, para que les caliente bien la luz del día.[1] La lista es larga como un culebrón que nunca acaba: un sobrino y una concuñada del presidente del Tribunal; ocho familiares de uno de los sindicalistas colocados como subalternos, mozos de almacén o jefes de equipo; una esposa de un exministro y máximo representante de la Marca España en Londres; un hermano de un expresidente del gobierno; dos hermanas de una

exministra, etc. El nepotismo también se adentra, como una ría gallega, en el interior de muchas otras instituciones estatales. A mediados de la primera década del siglo XXI, el máximo responsable del Centro Nacional de Inteligencia (CNI) no sólo pagaba con fondos públicos del servicio secreto safaris en África y jornadas de pesca en México, sino que colocó a dedo a tres de sus sobrinos en la entidad. Cada cambio de gobierno trae así su noticiero de hijos, hermanos, cuñados… catapultados en puestos relevantes. Las comunidades autónomas y alcaldías tampoco se libran: aquí, un presidente nombra asesor a su cocinero personal; allí, familiares del edil se ven propulsados hacia cargos municipales.

Las cajas de ahorros eran nidos de mandos incompetentes; 25.000 sucursales distribuían favores y créditos como en los viejos tiempos de las colonias.[2] Descubrimos que, en plena crisis, se utilizaban tarjetas opacas para pagar viajes de lujo a cargo de una caja en quiebra. Las tarjetas corporativas del centenar de consejeros y directivos de Caja Madrid servían así para pagar juguetes, balnearios, muebles, gimnasios, zapatos, colegios, un sinfín de gastos pocos relacionados con la actividad bancaria. En total, más del 50 por ciento de los gastos se realizaron durante los fines de semana y las vacaciones. En las fiestas de fin de año, los gastos se disparaban —algunos dándose homenajes con un almuerzo en El Bulli o, simplemente, apuntándose un viaje familiar de nochevieja —. Las tiendas de lujo y las de joyas, las de juguetes y las de aparatos electrónicos eran así las más preciadas y visitadas.

Exconsejeros efímeros ordeñaron las arcas públicas ofreciendo formación sin formación, en el sur, en el oeste, en el este, en el norte, todos hemos visto desfilar bandoleros como salidos de un retablo goyesco. Nos dejaron sin brújulas, desnortados. Sí, de todo esto todavía existe algo. Y también deberá desaparecer; como han desaparecido las cajas y sus sucursales, tragadas por el ogro hambriento de la crisis. Llevará su tiempo. Como lo ha llevado este acontecimiento inédito, sucedido en pleno siglo XXI, en 2014, año en el cual el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid ha retirado el título de decano honorífico al… general Franco —quien, como sabemos, no era abogado sino militar—, 74 años después del nombramiento de Franco y 38 años después de las primeras elecciones democráticas. Tiempos de palacio van despacio.

Hemos tenido un país lleno de nobles, hidalgos sedientos y frailes improductivos. También está desapareciendo. Nos quedan, cierto, empresas cortesanas que viven, al unísono con el boletín oficial, un capitalismo castizo que se cocina en los palcos de los estadios de fútbol como antaño prosperaba en los pasillos de El Escorial. Todavía nos quedan presidentes de tribunales constitucionales militantes empadronados en el partido que le ha nombrado en el cargo. Los hidalgos siguen paseándose como rémoras del pasado configurando un retablo milenario. Sobreviven a las embestidas y a las tempestades, como el matorral y la mala hierba. Incluso con el temporal que hemos vivido, allí siguen, en el muelle, mirando hacia el horizonte, ajenos a los tiempos que cambian.

Pero también tenemos una economía industrial, que prosperó —sobre todo en la periferia— lejos de la corte madrileña, un capitalismo de compañías no cortesanas, como las llama César Molinas, que buscaron protegerse de las élites extractivas.[3] En los valles vascos, las ciudades catalanas, las aldeas gallegas... proliferan estas corporaciones. También se asoman —como una hierba buena algo tímida en medio del matorral— empresas y emprendedores valientes, que innovan y se atreven a entrar en el ruedo, sin capote, en búsqueda del mercado bravo que lidiar. Estos brotes los deberíamos cuidar, por ejemplo, cumpliendo con las leyes, evitando que les pymes tarden todavía un promedio de ochenta días en cobrar sus facturas..., es decir, veinte días más de lo legalmente permitido. Deberíamos igualmente darles las gracias, como nación, a los capitanes de industria que lograron levantar imperios e imponer criterios. Como, por ejemplo, Antonio Garrigues Walker, que dejó a sus ochenta años de edad un despacho de 1.800 abogados en el que ya ahora nadie lleva su apellido; de hecho, prohibió que los socios incorporasen a sus hijos para evitar el nepotismo, toda una lección... para el Tribunal de Cuentas.

Nos tocará reconectar el pasado con el futuro, reconstruir el presente; como sueña con hacerlo el músico de ese cuadro maravilloso de Chagall llamado *El violinista celeste*, que vi, expuesto por primera vez en el Museo Thyssen, en 2012. En él, aparece un violinista que vuela, flotando entre dos mundos, el de ayer que se ve a lo lejos, con las casas bajas de madera que recuerdan a su

pueblo natal, y el del presente, que se adivina a través de esa ventana abierta, como una invitación para entrar y pasar, cruzar la línea del presente. El cuadro desborda de azul, el color del marco y de los batientes de la ventana, que son color de mar y de cielo. Ese lienzo lo pintó Chagall en 1934, hace ochenta años, en un pequeño pueblo... de España, un municipio costero de pescadores de la Costa Brava.

Imagino entonces lo que hay más allá de la ventana abierta, cuando te animas a entrar en la casa. Quizá no sea el paraíso azul soñado por Chagall, quizá sea un país posible que nos queda por hacer y descubrir. En 1974, el pintor escribiría una carta desde Saint Paul de Vence, donde sería enterrado poco después. Uno de sus últimos recuerdos iría para nuestro país, el de «Cervantes y Goya», donde había sido, él también, feliz, saciado de tanta luz y amistad.

Estamos presenciando una revolución silenciosa. Una ola se levanta. Este libro es el relato de una España que podría ser, una España posible, en la que me gustaría convivir con los que se atrevan a entrar mar adentro en estas páginas. La espuma del tiempo se llevará con ella las playas y sus conchas. Nos quedará el yodo, el salitre, la vida y el sueño. Como estos recuerdos del porvenir. Aquí van.

I

Las reglas del juego no están escritas

España necesita un reseteo masivo. Necesita descargar las *killer apps* (aplicaciones asesinas) de la modernidad. No se trata sólo de alterar el teclado, sino de cambiar todo el disco duro. Volver a encendernos, reprogramar gran parte del código nacional, y programar lo que quedó sin teclear. Entramos en la era del internet industrial y todavía seguimos balbuceando en cirílico, peleándonos con alfabetos anticuados.

Como veremos, tenemos que apostar por la educación (de calidad), la innovación (de verdad), la digitalización y la internacionalización. Tenemos una educación que reinventar, y el reto es mayúsculo si lo ponemos en perspectiva con la revolución digital que se nos echa encima. Muchas profesiones se tienen que reinventar, otras nuevas están apareciendo, y muchas más desapareciendo. El mercado de trabajo se ha convertido en un paisaje similar a la desembocadura de los grandes ríos, unas aguas mezcladas, unas dunas que aparecen y otras que desaparecen. Se estima que más del 47 por ciento de los trabajadores estadounidenses están en riesgo de perder sus puestos en los próximos veinte años debido a la revolución del internet industrial, o sea, la combinación de automatización, robotización y digitalización del trabajo.[4]

Es decir, de aquí a 2025, uno de cada dos empleos existentes hoy se verá afectado por la computación y la inteligencia artificial. La economía de los algoritmos alterará profesiones tan dispares como la de los abogados y la de los empleados domésticos. Una empresa como Symantec Clearwell consigue identificar conceptos completos y tratar documentos con una velocidad mayor que cualquier despacho de abogados. Puede tratar, por ejemplo, 570.000 documentos en menos de dos días, permitiendo así reducir

las legiones de abogados en las fases de preparación de los juicios. Los sensores y los robots cambiarán las tareas domésticas —la demanda de robots personales para las viviendas está ya aumentando a tasas anuales del 20 por ciento—. También cambiarán los modos de organización de las empresas y, con ellos, las tareas de los encargados locales de ventas o responsables de multinacionales en países lejanos de las sedes, que se convertirán cada vez en meros embajadores.[5]

Para los países que tengan industria de computación y de inteligencia artificial, todo esto será una gran oportunidad; para los demás, un reto.[6] ¿Dónde está España en este mapa? No podremos protegernos como los parques nacionales, ignorar el mundo que se nos viene encima, muy diferente al de los latifundios con toros bravos y de los campesinos que siguen afilando la hoz para segar algo más que trigo. Nos tocará de nuevo desembarcar en playas desconocidas, con armas y corazas, *bytes* y *megabytes*, descubrir nuevas ciudades y nuevos mundos, muchos de ellos digitales.

En este viaje hacia una España 3.0, no perdamos tampoco el norte. Sigamos siendo lo que somos, ese país alegre, acostumbrado a ver reír, encima de él, un cielo sin nubes. Tendremos, eso sí, que aprender a cultivar las paradojas, como ese poeta sirio, libanés, francés (los poetas son siempre del mundo), llamado Adonis. Lo conocí en París, alegre, los ojos grandes abiertos, corría entonces por las calles del barrio latino. Ahora vive su última paradoja; con más de ochenta años de edad, vive en el barrio financiero de París, rodeado de multinacionales, en la última planta de una torre sin alma. Tendremos que hacernos algo poetas para sobrevivir como él, rodeados de escandalosas noticias y titulares que te parten el alma. Un país, el nuestro, donde los acontecimientos nacen y mueren con el relámpago del titular, y pasan, como las nubes en los días de viento, por el cielo.

Tendremos que reiniciar, resetear el país. Nos tendremos que creer, de nuevo, que las reglas del juego no están escritas. Esto lo repite a menudo un ejecutivo español, ahora consejero delegado de Telefónica. Conocí a este directivo hace quince años, cuando yo ejercía de economista jefe para el BBVA. Entonces buscaba deslumbrar con presentaciones, gráficos y cifras, pero a menudo eran mis interlocutores los que me sorprendían. Los inicios del siglo

XXI eran otros tiempos; por entonces, España era tachada de milagro económico y pasmaba al mundo con empresas en las que trabaja José María Álvarez-Pallete, capitán en esos tiempos de la expansión hacia Latinoamérica de lo que había sido un monopolio estatal, transformado a la sazón en gigante multinacional a golpe de audacia. Desde entonces, no ha dejado de apostar por innovar, es decir, no ha parado de atreverse a salir fuera de su zona de confort, a salirse literalmente de los parámetros habituales para buscar reinventarse y reinventar, en el intento, a su empresa, siempre con la convicción de que las reglas están por escribir, que el libro de las economías y de los mercados es una página en parte en blanco, y que hay que rellenar con audacia, rompiendo moldes.

Lo primero que hice cuando llegué a Telefónica, en 2010, fue precisamente calcular cuándo desaparecería la compañía, cálculo teórico cuyo propósito era incentivar el cambio: si sabes que eres mortal, en tu vida personal como en la profesional, entonces te atreves a hacer cosas que nunca pensabas que fueran posibles. Los países, como las empresas, tienen que reinventarse. Algunas lo consiguen, otras mueren en el intento. Pero las que no se atreven o no lo hacen de manera rotunda desaparecen y se desvanecen, como le ha ocurrido a gigantes norteamericanos como Kodak (que inventó su propio verdugo, la fotografía digital, como me confesó Antonio Pérez, un «argonauta»[7] español moderno, que estuvo al mando de dicha empresa hasta que se reinventó)[8] o la finlandesa Nokia (que no supo aprovechar la ola de los móviles inteligentes y le dejó de latir el corazón).

La mejor definición de la innovación me la ha dado un (auténtico) grande de España, noble de corazón y razón. Fue en una cena de primavera en el restaurante barcelonés de su hermano, Pakta, uno de esos lugares maravillosos reinventados, también durante los años de crisis, que ofrece comida fusión, mezcla de sabores peruanos y japoneses, en pleno Poble Sec, el popular barrio de Barcelona: «La innovación es saber cambiar de tercio», me decía Ferran Adrià, con dos chispas eléctricas en su mirada encendida con mil vatios. Él llegó a lo más alto de la cocina mundial y, en pleno apogeo, en 2011, cerró el restaurante que se había convertido en un emblema, El Bulli. Y lo hizo para reinventarse, para cambiar de tercio. Con su hermano, Albert, están ahora reinventado un barrio

entero de Barcelona que están poblando de restaurantes que Ferran llama los «Bulli de barrio», que, además del Pakta, también incluye, entre otros, Tickets —una alegre explosión de cocina de altos vuelos en un ambiente desenfadado— y, a escasos metros, el restaurante mexicano Niño Viejo, al que acudimos una noche de otoño, pocos meses después.

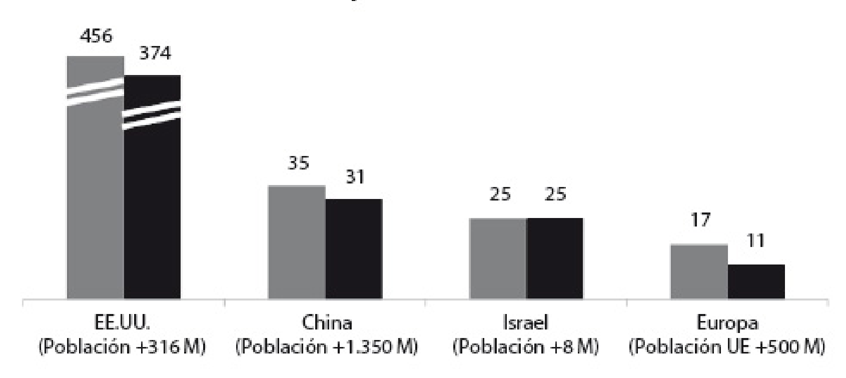
No conozco definición más acertada de la innovación: saber cambiar de tercio. Y, sobre todo, saber hacerlo con duende, atreverse de nuevo, cambiar el traje de cocinero y el ruedo de los fogones por el del gurú de la innovación y por los escenarios más dispares. Hacerlo incluso en Boston, en las aulas del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), a pesar de tener un inglés aproximativo, atreverse, salirse..., y siempre con empuje y humildad, la mirada encendida de curiosidad (a pesar de todos los galardones, las portadas en el *Financial Times* y las danzas del vientre de los importantes de este mundo). Esa primera noche la terminamos en un espacio vacío, una fundación con el nombre de su restaurante, El Bulli, miles de metros cuadrados donde el mejor chef del mundo corría como un niño, alegre de mostrarme lo que era su nuevo sueño, todo y siempre como una primera vez. Una lección de vida. A lo grande. España 3.0.

Nos tenemos que creer que podemos superarnos de nuevo como lo han hecho en el pasado los escritores del Siglo de Oro, dar un rumbo inédito como los navegantes hacia el nuevo mundo, un impulso empresarial como los ejecutivos que llevaron oscuras larvas nacionales a convertirse en mariposas trotamundos. Nos tenemos que creer que las reglas del juego están por escribir. Como se lo han creído en su día en Israel, ese país arrinconado en Oriente Próximo, con apenas siete millones de habitantes, sin agua ni recursos naturales. Un país que pasó, en menos de un cuarto de siglo, de las naranjas al Nasdaq. Literalmente. Colocó más de 160 startups (o empresas emergentes) en el Nasdaq y, hoy en día, tiene casi tres veces más empresas cotizando que toda Europa, con sus centenares de millones de habitantes y su treintena de países. Todo un ejemplo para meditar.

Israel, como España, es un país bañado por el mar, y tiene la misma luz que Málaga o Las Palmas. Sin embargo, ellos han hecho mucho más que chapucear y columpiarse sobre las olas. Tel Aviv se

ha convertido en la ciudad más emprendedora del mundo, con la mayor densidad de empresas del tipo startup y *venture capital* (capital riesgo) por habitante de todo el planeta, por delante de Palo Alto y Boston. En total, ese diminuto país, acosado por todas partes, ha colocado más de 160 empresas tecnológicas en el Nasdaq. Hoy en día, repito, todavía tiene más empresas tecnológicas cotizando en esa plataforma que… toda Europa. El gráfico I.1 es así de elocuente: Europa, con más de quinientos millones de habitantes, a duras penas tiene en 2015 unas once empresas cotizando en el Nasdaq, frente a las veinticinco que posee Israel, con sus ocho millones de habitantes. Goleada contundente. Maracanazo masivo.

GRÁFICO I.1 **Número de empresas tecnológicas cotizando en el Nasdaq, 2015.**



Fuente: Elaboración propia según datos del Nasdaq, 2015.

En 1965, Israel era un país que exportaba sobre todo productos de baja intensidad tecnológica o productos agrícolas poco transformados. Como muestra el gráfico I.2, en su conjunto, estos productos representaban el 77 por ciento del total exportado en 1965. En 2013, la situación dio un giro completo: los productos de baja o media tecnología apenas representaban el 19 por ciento del total. Es decir, que hoy en día ¡más del 80 por ciento del total exportado por Israel es tecnología! Cincuenta años atrás era exactamente lo opuesto. Las exportaciones agrícolas, que

representaban el 49 por ciento del total en 1950, apenas totalizan hoy el 3 por ciento. Literalmente, Israel pasó, como decía antes, de las naranjas al Nasdaq, y lo hizo en un abrir y cerrar de ojos, en apenas un puñado de décadas. Este ejemplo muestra, si fuera necesario, que hay que creérselo, que las reglas del juego no están escritas, que la historia se hace y se deshace. En Europa tenemos que reencontrar la fórmula, reinventar hazañas, creérnoslo de nuevo.

GRÁFICO I.2 **Israel: De las naranjas al Nasdaq (1965-2013).**

(exportaciones por intensidad tecnológica, en % del total)

57%
20% 20%
3%
44%
37%
13%
6%
1965
2013

Tecnología baja
Tecnología media-baja
Tecnología media-alta
Alta tecnología

Fuente: Elaboración propia según datos del Central Bureau of Statistics de Israel, 2015.

Israel se ha convertido en el país de referencia en materia de tecnología e innovación, y ostenta la mayor densidad de empresas tecnológicas por habitante en el mundo. ¿La clave de tal éxito?: los israelíes se han creído que las reglas del juego no estaban escritas y que podían dar ese salto, de los cítricos a la alta tecnología. El país se ha convertido así en la nación por excelencia de las startups de biotecnología y de nuevas tecnologías.[9] Los israelíes han conseguido hacer llover en pleno desierto y crear nieve artificial; en materia de «ciberseguridad», redes, nubes de datos e inteligencia artificial se han convertido en líderes mundiales, atrayendo como un imán a los centros de innovación y tecnología de todas las empresas norteamericanas. Algunas de sus startups se convirtieron en lo que se llaman «unicornios», es decir, empresas valoradas o

vendidas por más de mil millones de dólares.

Muchos años atrás, cuando cruzaba de niño la frontera, como contaba al principio, España no sólo tenía un relato: tenía un proyecto, una idea del país que quería ser. Quería dejar atrás los tricornios, estaba enamorada de Europa, buscaba ser una democracia moderna. Queríamos ser industriales como los alemanes, parlamentarios como los nórdicos, gastronómicos como los franceses. Y en parte lo hemos conseguido. La democracia se asentó, las empresas crecieron, la vida se hizo «alegre».[10] Pero, en el camino, hemos perdido el norte, o, mejor dicho, hemos perdido el foco. No tenemos un proyecto de país, y nos hemos quedado huérfanos de futuro. De ahí que nazcan cortafuegos, tanto en las esquinas del país como en las redes sociales y en las tertulias populares. Necesitamos ponerle sustancia a las cosas, llenar de contenido nuestras ciudades de las ciencias y de la cultura.

Hoy toca regenerarse de nuevo, podar las instituciones, apostar con duende, deslumbrar de nuevo al mundo para que enmudezca de nuevo. Nos quedará siempre la luz de plata, las playas infinitas, el sol alegre. Pero necesitamos mucho más. España tiene que salir al ruedo, sin miedo, y reinventarse, con valor y valores. Como diría el escritor José Bergamín, el toreo de salón se acabó. No podemos quedarnos con tendidos que languidecen o cuadrillas que se adormilan. En política nos sobran figurantes y nos faltan figuras. Elias Canetti escribió, en *La provincia del hombre: carnet de notas, 1942-1972*, un aforismo que se aplica a nuestra realidad: «Caballos que no necesitan pienso, se alimentan del ruido del galope». Nos sobra ruido, carecemos de pienso. Tendremos que reinventar la manera de galopar.

Hace 120 años, en 1895, Miguel de Unamuno publicaba un ensayo titulado «Sobre el marasmo actual de España» (uno de los cinco textos que componían el libro *En torno al casticismo*). En él nos habla del país que no muere, y que nos mata, un país cerrado y estrecho, un país que todavía coletea en esta España de principios del nuevo milenio. Para reanudar la marcha, para salir de nuevo a hombros, tendremos que enfrentarnos a nuestros propios sueños y pesadillas. Las apuestas por la educación habrán de ser firmes; no vale fingir, como en el ruedo. Hay yacimientos de empleo en ingeniería, por ejemplo, pero no producimos suficientes ingenieros.

Seguimos enredados en nuestras parroquias, perdiendo el tiempo con dialectos, mientras el mundo reclama ingenieros bien formados, que dominen idiomas y que sepan de *bytes* y de códigos, que dominen los lenguajes de programación y codificación.

Las empresas de todos los continentes se están rifando estos universitarios (en el planeta digital apenas hay paro); y nosotros, ¿qué hemos hecho? Pues tontear a lo grande: entre 2003 y 2011 los universitarios inscritos en estas carreras no han aumentando, sino más bien todo lo contrario, han bajado un vertiginoso 40 por ciento. No sólo debemos incentivar a más jóvenes hacia estas carreras, sino que también deberán hablar idiomas (no dialectos). En el mundo entero hay y habrá una fuerte demanda por ingenieros cualificados; ¿a qué esperamos para volcarnos a fomentar estas vocaciones y carreras?, ¿a qué esperamos para convertir Valencia en Tel Aviv, Madrid en Boston, Barcelona en Palo Alto?

En un país donde uno de cada dos jóvenes está *parado* —qué término tan horrible, parado, literalmente anclado, sin movimiento, sin libertad—, la apuesta por las canteras de empleo presentes pero también futuras se hace prioritaria. Y aquí vale la pena recordar lo evidente que esto resulta para algunos empeñados en apostar por la innovación. No se trata de un puñado de iluminados que nos despertamos una mañana y encendemos la luz pensando en improvisar alguna idea que suene bien. La innovación es clave para explicar el desarrollo. Y también lo es si queremos combatir la plaga del desempleo.

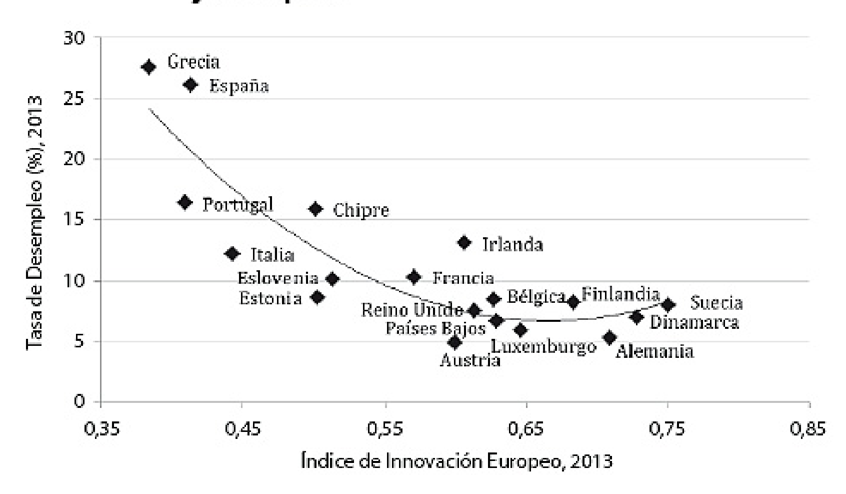
El gráfico I.3 muestra la relación y correlación masivas existentes entre el nivel de empleo (o de desempleo) y la apuesta por la innovación (o dejadez): los países que presentan los índices de innovación más elevados son los que tienen las menores tasas de desempleo, y, viceversa, los que ostentan las mayores tasas de desempleo son los que menos han apostado por innovar. En este cuadro, España se sitúa como uno de los países con menores índices de innovación de Europa y, poco sorprendentemente, con una de las mayores tasas de desempleo del continente. ¿Alguien duda todavía de lo que deberíamos hacer o de qué camino emprender?

Hemos padecido nuestra «enfermedad holandesa».[11] Pero, en cierta manera, el «oro rubio» del ladrillo ha sido peor que el oro negro. Al final, el descubrimiento de petróleo daña sobre todo el

capital industrial, volcando todos los recursos hacia la actividad extractiva —lo que ha ocurrido, por ejemplo, en Venezuela—. En nuestro caso, el *boom* del ladrillo ha provocado una pérdida masiva de capital humano: uno de cada cuatro varones españoles trabajaba en la construcción cuando se pinchó la burbuja. Muchos interrumpieron sus estudios atraídos por la fiebre del «oro rubio». Desde entonces, los empleos que han desaparecido han sido sobre todo los que requerían menor nivel educativo, muchos de ellos vinculados al sector de la construcción.

Ahora se nos habla del turismo como el gran salvavidas para recuperar algo del empleo destruido, se nos propone, de hecho, intercambiar el «oro rubio» por el «oro azul». Más trabajos precarios, menos valor añadido, más España 0.0. A menudo leo que España podría ser la Miami de Europa. Su buen clima, sus campos de naranjas, sus parques temáticos, los parasoles que se abren como girasoles en las playas, seguro que todo ello inspira tales comparaciones. Pero ¿queremos realmente ser un Estado vegetativo, repleto de ancianos virtuosos del golf y «campos de girasoles» o aspiramos a algo más? Tampoco seremos la California de Europa, el ecosistema de Silicon Valley es irrepetible, pero sí podríamos ser la España 3.0 de Europa. Para eso tendremos que acabar con ese toreo de salón que insiste en eludir apostar por innovación de manera rotunda. Tendremos que hacerlo de manera decisiva, a la israelí.

GRÁFICO I.3 **La innovación es clave para el crecimiento... y el empleo.**



Fuente: Elaboración propia según Eurostat y la Comisión Europea (Innovation Union Scoreboard), 2015.

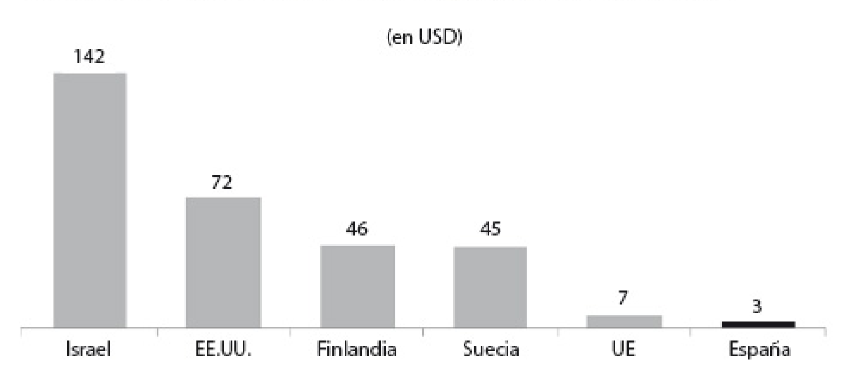
No valen recortes aquí, sino todo lo contrario. Es más: tendríamos que aprovechar la crisis, y la salida de ella, para *triplicar* el esfuerzo en este área. Sí, triplicar, no duplicar, y mucho menos recortar. Sin embargo, hasta ahora hemos recortado el gasto público en investigación y desarrollo desde los más de 9.000 millones de euros, en 2008, a unos 6.000 millones, en 2014. En 2013, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) tuvo que ser rescatado de la bancarrota con dos partidas extra del Gobierno que sumaban cien millones de euros. Los programas de investigación puntera se interrumpen, y científicos de primera línea vuelven a hacer las maletas de nuevo, para volver a emigrar.

Y no se trata sólo de incriminar a los políticos, ese deporte nacional al cual nos hemos vuelto todos demasiado aficionados ahora. Si bien la apuesta pública es relativamente importante, donde más pecamos es en materia de impulso a la innovación procedente del sector privado. En España, la inversión privada en I+D apenas representa un 52 por ciento del total, frente al 67 por ciento de Estados Unidos y el 68 por ciento de Alemania. En nuestro país, la inversión privada en I+D respecto al producto interior bruto (PIB) queda también a gran distancia del esfuerzo realizado

por otros vecinos europeos: mientras aquí apenas representa un 0,7 por ciento del PIB, en Francia es del 1,4 por ciento, en Alemania del 1,9 por ciento, y en Finlandia del 2,7 por ciento. Otra manera simple de medir nuestra tibia pasión por la innovación es recordando que, en Israel y Estados Unidos, el *venture capital* per cápita alcanza más de 140 y más de 70 dólares, respectivamente. En España, el capital emprendedor en startups tecnológicas apenas alcanza tres dólares por habitante (véase el gráfico I.4).

En el mundial de la innovación no despuntamos. No importa la disciplina en la cual nos alineamos, aquí no lucimos medallero. Hace poco, el Foro Económico Mundial, reunido en Davos, espetó otro clavo más. En 2014 llevó a cabo un amplio estudio comparativo de los ecosistemas emprendedores, para lo cual realizó encuestas en todos los países.[12] Definieron un ciclo de vida del emprendimiento en tres fases: el arranque (*stand up*), es decir, cuando uno decide arriesgarse; el inicio (*start up*), cuando uno ha creado una startup, o empresa emergente; y la expansión (*scale up*), cuando la empresa ya factura e inicia su auge en ingresos, mercados y productos. En todas esas fases, nos comparamos negativamente con nuestros vecinos. Nos quedamos en el pelotón de cola, y apenas nos clasificamos para los cuartos de final. En una escala de 1 a 5 (de «muy desfavorable» a «muy favorable»), nos quedamos por debajo de las medias europeas para cualquiera de las tres fases mencionadas, como se muestra en el gráfico I.5. No sólo nos golean los vecinos inmediatos, sino también países emergentes como Turquía, Polonia o Estonia.

GRÁFICO I.4 **Venture capital invertido per cápita, 2012.**

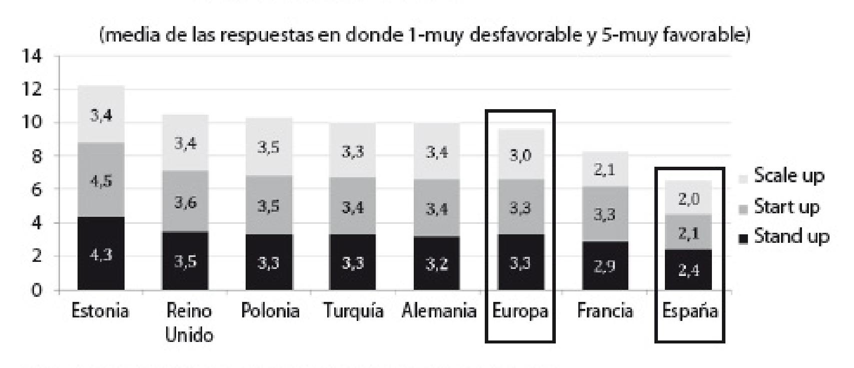


Fuente: Elaboración propia según datos nacionales y estimaciones propias, 2015.

Porque, no nos engañemos: nuestro retraso ya no es sólo respecto a los países de la OCDE, ni respecto a Estados Unidos (o Israel, país que ingresó en la OCDE en 2010). Nos llevan distancia incluso los «corredores» de países antaño exóticos, tanto en las cortas como en las largas distancias. Y es que los mercados emergentes también están apostando fuerte por la innovación y el emprendimiento. China se ha convertido, en 2012, en el segundo *hub* mundial de *venture capital* del mundo, muy por delante de países europeos como el Reino Unido y Alemania. Por su parte, India y Brasil ya superan a España en este rubro.

Los últimos rankings, publicados por la escuela de negocios IESE en materia de capacidad de atracción del capital emprendedor y del capital riesgo, apuntan a que los países emergentes suben escalones con respecto al año anterior, mientras que los europeos bajan peldaños.[13] Corea del Sur e Israel, por ejemplo, se cuelan en el top 20 mundial mientras hay que bajar hasta el puesto veintisiete para toparnos con España, por detrás de Chile (puesto veintidós), el primer país latinoamericano en asomarse al ranking. A duras penas llegamos ahora hasta la meta final. Y, cuando llegamos, ya se ha colgado la medalla al cuello medio mundo.

GRÁFICO I.5 **Percepciones en Europa del ciclo de vida de una startup, 2014.**



Fuente: Elaboración propia según datos del World Economic Forum, 2014.

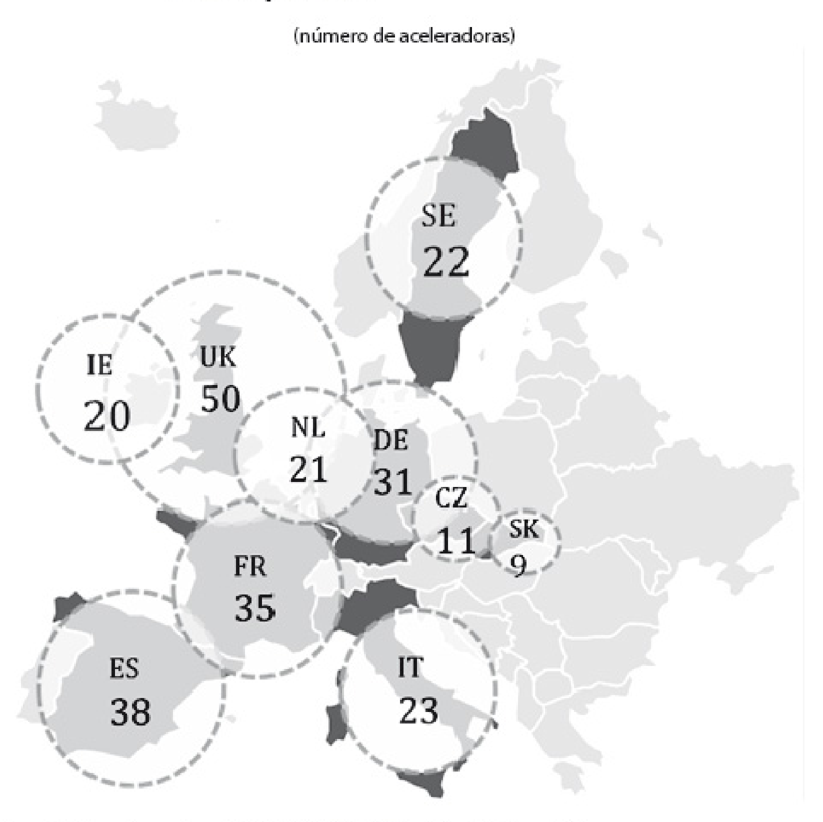
En un estudio reciente, McKinsey apunta que, si bien Estados Unidos es el país con el ecosistema más favorable para el emprendimiento, China ya se sitúa en el tercer puesto de este escalafón, justo por delante de India y la República de Sudáfrica. La mitad del top 20 mundial lo componen países emergentes, y España se sitúa en el peldaño dieciséis, por detrás de países como Brasil, Corea del Sur, México o Turquía. Para quedarse (o meterse) en la carrera, varias ciudades crearon unidades especiales para potenciar los ecosistemas de startups, en particular Londres, con la Tech City Investment Organisation (TCIO), y Nueva York, con el programa NYC Digital. Dotadas de presupuestos y recursos, estas unidades están además lideradas por ejecutivos procedentes del sector privado —en ambos casos exemprendedores—. Hasta la fecha, ni Madrid ni Barcelona tienen estructuras dinamizadoras similares (Madrid Emprende y Barcelona Activa podrían ser palancas para ambas ciudades).

Llaman sin embargo la atención los avances que se están realizando. España cuenta hoy en día con una docena de fondos corporativos de capital emprendedor operando en el país. Más de la mitad de ellos han sido creados durante estos años de crisis. Desde que ésta se inició, se han multiplicado las aceleradoras para startups, todas impulsadas por iniciativas privadas como Mola, en Palma de Mallorca, Business Booster, en Valencia, Dig Eat All, en San Sebastián, o Wayra, en Madrid y Barcelona. Según un estudio,

entre 2007 y 2014, estos programas, que ayudan a echar al mar empresas tecnológicas sin que se hundan a la primera de cambio, han aumentado más de un 600 por ciento.[14] Hoy en día, como se muestra en el cuadro I.1, hay más aceleradoras en España que en Francia o Alemania, e incluso que en Israel. Cierto es que muchas son intentos frágiles, y otras, atracos a mano armada para los emprendedores, pero muchas son proyectos valientes que contribuyen a dar consistencia al ecosistema emprendedor español.

Igualmente han brotado una docena de fondos de «capital semilla» y «capital emprendedor», al mismo tiempo que proliferan cada vez más startups en el país. Por si fuera poco, la crisis, como veremos más adelante, ha cambiado el perfil de estos emprendedores: a los jóvenes atrevidos de siempre se suman ahora profesionales con varias décadas de experiencia que dimiten de sus corporaciones, hartos de gestionar problemas (potenciados por la crisis) y deseosos de darle un sentido más vital a su trayectoria profesional. El talento emprendedor español chorrea ahora por todas las ciudades del país, y también fuera del país: en julio de 2012, Nicira, una startup californiana cofundada por un español nacido en Murcia, Martín Casado, ha sido comprada por el precio récord de casi 1.300 millones de dólares. En 2014, otra startup, creada en Barcelona (Scytl), con tecnología para votación electrónica, ha cerrado una ronda masiva de financiación de más de cien millones de euros.

CUADRO I.1 **Las principales aceleradoras de startups en Europa, 2014.**



Fuente: Elaboración propia según Telefónica Global Affairs & New Ventures, 2014.
Nota: Programas que incluyen Aceleradoras, Incubadoras y *Company Builders* en 10 países de Europa: Reino Unido (UK), Irlanda (IE), Francia (FR), Países Bajos (NL), Alemania (DE), España (ES), Italia (IT), Rep. Checa (CZ), Eslovaquia (SK) y Suecia (SE).
Estimación basada en: seed-db.com, finthebest.com and TechCocktail Report 2012.

Si alguien tuviera dudas sobre lo que se está abriendo camino en España, valga recordar que tenemos en Europa apenas una docena de startups cuyos ingresos superan los cien millones de euros. Dos de ellas están en España: Privalia (ventas online), con una facturación de más de trescientos millones de euros y, sobre todo, eDreams (viajes online), con más de 4.000 millones de euros de facturación en 2014 (unos ingresos superiores a todos los Spotify, Skype y Vente Privée europeos). En realidad hay más que ésas, pero muchas veces están bajo el radar (como, por ejemplo, la

barcelonesa Atrápalo, que factura ya varios cientos de millones de euros, cofundada por Marek Fodor). ¿Qué esperamos para comunicar sobre esto a nivel global? De lo que tenemos que convencernos es de que España puede dar un nuevo salto, reinventarse, y ello pasará por una apuesta rotunda por favorecer el ecosistema de innovación y emprendimiento. Ello pasará por apostar por la tecnología y la educación, así como por la digitalización y la internacionalización.

No debemos achicarnos por el miedo. Hay que entrar al ruedo, como lo han hecho en su día los que levantaron, desde la nada, multinacionales como Telefónica, Iberdrola, BBVA, Acciona o Santander. Si Amancio Ortega hubiese escuchado a todos los que nos decían a los europeos que el sector textil no era para nosotros, que nadie podría frenar a China, Inditex no sería lo que es hoy en día: una de las multinacionales más exitosas, innovadoras y rompedoras de la era moderna.

Como decíamos, el toreo de salón se acabó. Cuanto más rápido lo entendamos, mejor. Hay que entrar al ruedo. Esto tendrá que hacerse, como en el pasado, con valentía y temple. Y será de nuevo, no cabe la menor duda, una cuestión de esfuerzo colectivo e individual, público y privado, algo que se conseguirá echándole valor y valores a esta reinvención de España. Este libro va de esto, de recuerdos del pasado y del futuro. Es un brindis por la España que ha sido, la que todavía somos y el país que podríamos ser.

Las campanas siguen sonando, como siempre, en los pueblos blancos y en los pueblos grises transformados en ciudades. En la copa de los árboles, el viento se enreda, y el mar sigue bailando en las playas. Este libro va por ti, y por ti, por todos nosotros. Este libro es el intento de dibujar el rostro del país que viene. Alegre como mi hija que me mira y pregunta, su mirada de aceituna clavada en la mía: cuéntame el país que seremos.

II

(Des) Marca España

Tenemos un gran país. Tenemos que convencernos de ello. España no ha sido el milagro pintado por la prensa internacional y nacional a lo largo de la década pasada. Ahora sabemos que había muchos espejismos, demasiados colores pasteles para que ello fuese verdad. Pero tampoco es la pesadilla absoluta que se nos esboza en titulares esperpénticos cargados de tinta negra.

España, más allá de la crisis (y de su salida), sigue siendo conocida en el mundo entero por su «sol y playa», por la alegría de su luz y por la rivalidad entre el Madrid y el Barça. Menuda fama. Yo sueño, sin embargo, con un país que también se dé a conocer al mundo entero por sus empresas y sus emprendedores, sus escuelas de negocio, su creación e innovación, su gastronomía y su tecnología. Para ello, lo primero que tenemos que hacer, es, más allá de las flagelaciones (merecidas), reconocer lo andado.

Podemos digerir durante años todo lo malogrado, los aeropuertos sin aviones, las casas nuevas que se pudren bajo el sol, los políticos ineptos y los juzgados saturados. El tamaño de los escándalos es estrepitoso, la indigestión de hormigón. Para verlo, basta leer las crónicas de nuestros diarios o los blogs de nuestros mejores economistas,[15] emprendedores[16] y novelistas.[17] Son crónicas esperpénticas, al más puro estilo picaresco, salvo que no estamos en una novela, sino en la realidad de nuestro día a día. El tamaño de la gangrena y la gravedad del derrame cerebral que hemos sufrido son innegables. Tenemos que despertarnos de esa borrachera masiva que nos ha dejado sin pañales, sin casas, sin trabajos. Y cuanto antes, mejor.

Cuando leemos la prensa, me invade una nostalgia del futuro. El pasado no era un mundo mejor, plagado de populismo chulesco, alcaldes despechugados, un país lleno de espejismos, de

candidaturas olímpicas y exposiciones universales. Era un país de las maravillas en el cual, por arte de magia, entre 1997 y 2007, el suelo se revalorizó un 500 por ciento, los precios inmobiliarios crecieron, en términos reales, más del 100 por ciento. Era un país donde circulaban más billetes de quinientos euros que en ningún otro país de Europa (el 26 por ciento del total europeo de entonces, para ser exactos, en un país que representa apenas el 12 por ciento del PIB del área europea). Como en ningún otro país en Europa, la riqueza estaba concentrada en las viviendas: más del 80 por ciento. En eso, este país nuestro era el campeón de los campeones: entre 1997 y 2007, dos tercios de todas las casas construidas en Europa, lo había sido en suelo español. Sin sorpresa, cuando estalló la burbuja, todos los hogares se vieron azotados, la sangre llenó el río. Las grúas dejaron de girar en el cielo, y ahora nos hemos quedado con los brazos llenos de metros cuadrados.

Queríamos ser nórdicos y nos hemos despertado sureños. En 2013 teníamos ochocientos tribunales y juzgados investigando 1.661 delitos de corrupción (llámense cohecho, prevaricación o malversación), un total de unos quinientos imputados, y, misterios de un país de las maravillas, muchos políticos que seguían y siguen en activo a pesar de las imputaciones y apenas unos veinte sentenciados debido a la dilación de los procesos. Como el patriarca de Macondo, manipulamos los tiempos, nos jugamos los aforamientos y, con buenos abogados a sueldo, se consigue eludir responsabilidades y condenas. Mientras seguíamos toreando por el mundo, con la Marca España en el capote, el país rodaba pendiente abajo en las clasificaciones internacionales de transparencia y corrupción.

Así, en el índice de transparencia internacional de percepción de la corrupción política y pública, retrocedíamos del puesto número veinte al cuarenta, de un total mundial de 175 países. A principios del siglo XXI, nuestros compañeros de viaje eran Japón e Irlanda, estábamos a punto de alcanzar a Alemania. Estábamos en buena compañía. Corea del Sur apenas asomaba en el puesto número cuarenta y, a excepción de Chile —que ya nos había rebasado—, todos los hermanos latinoamericanos, como una gran familia unida, habían quedado atrás. Colombia y México, codo a codo, se lucían junto a un campeón mundial de la corrupción como China.

En 2013 y en 2014, después de estallar la burbuja y hundirnos en la recesión, Alemania se había distanciando de España en esta clasificación. A golpe de reforma, el país germano había seguido su recorrido estelar, para situarse en un lejano puesto número doce, muy por delante de nosotros; al igual que Japón, en el puesto número dieciocho; e Irlanda se situaba en el puesto número veintiuno —a pesar de haber padecido una burbuja y una bancarrota igual de mayúscula que la nuestra—. Es decir, esos tres países seguían en el mundo desarrollado y civilizado, mientras que nosotros habíamos empezando a bucear en aguas más profundas y turbias, por detrás de Bostswana, y codo a codo con Cabo Verde.[18] Nuestro cuerpo diplomático seguía coleando. Algunos embajadores se empeñan en subir el listón, y no cejan en sus esfuerzos; otros dan la imagen de un país de hidalgos y «grandes» de España de capa caída: en París, al nuevo embajador ya le dieron un apodo, el *Petit Marquis* (Pequeño Marqués), los propios españoles, ejecutivos empeñados en alzar el listón del país en tierras galas (y lo hacen a lo grande; ellos sí que son los grandes de España).

El despertar ha sido doloroso. Éramos pobres, nos soñábamos ricos y nos descubrimos arruinados al saltar de la alcoba. Nos despertamos con aeródromos sin aviones. En Ciudad Real, la terminal de pasajeros está vacía; ningún avión en la pista, donde sólo brotan ahora las malas hierbas peinadas por el viento. Se esperaban alcanzar 2,5 millones de pasajeros y se hundieron mil millones de euros para, al final, terminar con un aeropuerto donde sólo aterrizan aviones privados en temporada de caza. Allí se rodaría una de las últimas películas de Almodóvar, *Los amantes pasajeros*, que cuenta la historia de un avión que gira en redondo, como metáfora del país que gira alrededor de sí mismo sin encontrar la salida de emergencias. En 2013 ya supimos que no sólo el de Ciudad Real era un aeropuerto sin pasajeros, sino que había otros diez más en todo el país que habían recibido apenas mil viajeros. El récord lo ostentaba el de Huesca, con apenas trescientos pasajeros en todo el año, es decir, algo menos de uno por día.

Las plazas de toros se vaciaron. Con la crisis, el número de corridas cayó en picado, más de un 41 por ciento entre 2007 y 2011. Nos hemos volcado con furia a invertir en ladrillo, renovar cementerios, hacer glorietas, edificios y más edificios. Las

inversiones en vivienda y en construcciones han llegado a suponer el 70 por ciento del total y la inversión industrial —mucho más productiva— ha caído desde un 45 por ciento, en 1964, a menos del 17 por ciento en 2014. Nos hemos desenfocado, aturdidos por tanto dinero fácil: es mucho más rápido levantar una torre que hacer rentable una fábrica. Ahora tenemos elefantes blancos pastando por todo el territorio, una auténtica reserva de la biosfera.

Lo que ha fallado es la sustancia. Hemos vivido de las apariencias en todos los sentidos, como nuevos ricos. Las columnas de la Moncloa no eran de cemento, sino de cartulina (literalmente, lo pude comprobar). Ahora nos quedan «ciudades de la cultura» sin cultura y «ciudades de las ciencias» sin ciencia. Aquí rastrearemos algo del derrumbe que hemos sufrido, porque no se debe negar lo evidente: el tamaño de la crisis. La paliza ha sido monumental. Tenemos el cuerpo dolorido, hematomas al rojo vivo. Tenemos también un país que resetear, y hasta al que cambiarle el disco duro. Sí, pero ¿cómo hacerlo?

Esta pregunta la fui paseando por la geografía española conforme visitaba el cementerio de mármol de la Ciudad de la Cultura en Santiago de Compostela. Era un día lluvioso de invierno, bajo un cielo de metal, duro como el plomo. Estábamos a principios de 2013, la crisis seguía hundiendo el país y el número de parados galopaba hacia el récord mundial. Ese paseo ha sido toda una experiencia de realismo mágico (o quizá de pesadilla trágica). Me he criado en un pueblo cerca de esa ciudad, entre las lechugas y las fresas de una huerta ahora invadida por las ortigas y el olvido. Todo en esa región ha costado sudor, allí se respira el esfuerzo. Para mi abuela, ganarse la vida era arar profundo, labrar montes, segar a golpes, con furia, las manos comidas de callos.

El paseo por ese monte pelado me trajo una sensación de insulto, como de escupirle a la cara de quien me ha criado, como de arañar sus ojos gris metal. La lluvia reventaba el cielo. Un goteo sin pausa. Y yo, caminando entre las ruinas de una ciudad del futuro (o eso decían). Sí, era una sensación futurista, porque obviamente no eran las ruinas mayas del Yucatán lo que estaba visitando. Ni tampoco los templos de las orillas del Nilo o las ciudades de adobe desmoronadas por el tiempo. No, era una nave espacial, un objeto muy especial, naufragado desde el futuro. Era como pasearse por un

cuadro de De Chirico o por los paisajes de *Blade Runner*. Sobre esa montaña calva, en medio de tanto vacío y viento, casi me ahogo.

Poco después, quizá un par de meses más tarde, la misma pregunta se me volvió a atragantar cuando paseaba por esa catedral vacía, toda de vidrio, en el lateral de la Ciudad de las Artes y las Ciencias, en la Valencia de los días de fallas, en la otra punta del país. Era un poco antes de que llegara el verano de ese mismo año, esta vez bajo un cielo glorioso como el de un Murillo. No importa que las visitas se hagan bajo la lluvia o bajo el sol, el espectáculo es igualmente desolador. La obra monumental de Valencia costó más de 1.200 millones de euros y acumula, en 2015, más de quinientos millones en pérdidas. Apenas tiene visitas, y, sobre todo, no hay contenido, no hay sustancia.

En el edificio dedicado a las ciencias, en forma de esqueleto, quizá el de un dinosaurio, apenas hay un péndulo de Foucault que se tambalea en una espléndida soledad, enjaulado en una cristalera de más de 40.000 metros cuadrados donde, a falta de ciencia, domina el vacío. Entre 2003, el año de su inauguración, y 2013, el año de mi visita, el número de visitantes ha pasado de seis millones a menos de tres millones. El monumento iba a ser el escaparate de la modernidad de la ciudad y se quedó vacío sin visitantes ni nada que visitar, como una parábola de todo el país. No lejos de allí, en el acuario gigante, bailan las belugas, ignorando la pesadilla que vivimos.

El exceso no supo de autonomías. No ha sido nacionalista. Daba igual las diferencias de costumbres, con o sin gaitas y muñeiras conseguimos lo mismo en el país de Cunqueiro que en el de Sorolla. En el otro extremo de la geografía española, en Santiago de Compostela, la Ciudad de la Cultura también estaba llamada a ser un icono cultural y tecnológico que deslumbraría al planeta. Terminó acogiendo una biblioteca innecesaria y un museo inútil. El coloso yace ahora, las tripas al aire, en una colina que recorre de par en par el viento y algún gato despistado. En el cementerio del pueblo, donde anida ahora para siempre mi abuela, me imagino que hasta los muertos se indignan.

Varios edificios se quedaron atrapados por la crisis, no han podido construirse, dejando incompleta lo que iba ser una hermosa concha de vieira. La idea era construir (para una ciudad de menos

de cien mil habitantes) una biblioteca más grande que la Biblioteca Nacional de Alemania y una ópera diseñada para representaciones como las que se daban en La Scala de Milán; y todo ello con mármol rosado que procedía de una cantera propiedad del alcalde de Ortigueira. Al final no hubo suficiente mármol y hubo que importar la piedra de Brasil. Quizá se pretendía importar con ello algo de la alegría de la samba. En cualquier caso la aventura no salió barata.

El complejo corona un monte donde se enzarzan los vientos, y tiene más de 140.000 metros cuadrados. Después de diez años de obras, entre 2001 y 2011, el coste se disparó por encima de los cuatrocientos millones de euros —no se sabe muy bien, la verdad: apuntaba al cielo plateado y todo se quedó hundido al final en las faldas de un monte calvo—. Pienso de nuevo en mi abuela, en su cementerio pegado a una iglesia de piedra oscura que ahora sólo visitan golondrinas color chapapote. Allí también, el mismo viento, el mismo vacío, la misma soledad. Monumental. Pero algo diferente, muy diferente, lo habita: la dignidad de una vida corriendo por los montes en búsqueda de la peseta que siempre faltaba para sus hijas, criadas a solas.

¿Por qué no buscar llenar esos edificios de sentido ahora que los tenemos que aguantar a pulso (y a base de déficit público)? ¿Por qué no imaginar transformar el de Valencia, por ejemplo, en un edificio que se gire, como los girasoles en los campos, hacia el futuro? En vez de un museo que mire hacia el pasado (la ciencia de ayer), ¿por qué no hacerlo pivotar y transformarlo en un espacio que se gire hacia el futuro (la tecnología de mañana)? Necesitamos valentía e imaginación, no basta con replicar fórmulas que otros han intentando, necesitamos desmarcarnos, hacerlo de manera diferente. Necesitamos desmarcarnos de nuestro pasado y de nuestros vecinos. No vale imitar, con colores deslucidos, lo que hacen los otros. No valen reformas a medias tintas, edificios vacíos que no sabemos cómo llenar, por falta de sustancia. Tenemos que desmarcarnos.

Para seguir con el ejemplo de Valencia, debemos atrevernos, imaginar que la Ciudad de las Ciencias y las Artes (es sólo un ejemplo) pudiera llenarse... de ciencias y de artes (de lo cual carece hoy). Otra alternativa sería imaginarla como la proa de un país posible, de una España 3.0. Podría así albergar aceleradoras de

startups; en Valencia hay varias, una de ellas impulsadas por Juan Roig, el fundador de Mercadona, una persona empeñada en decir sus verdades a quienes no quieren escucharlas. Por ahora están todas dispersas en la ciudad, sin sinergias entre ellas (o muy pocas). También hay empresas tecnológicas más consolidadas que se podrían ubicar en el mismo espacio, como, por ejemplo, la fundada en Boston por el valenciano Iker Marcaide, ahora residente en su ciudad natal.

El espacio se convertiría así en un escaparate del futuro, del dinamismo emprendedor y tecnológico de toda una región, e incluso del país. Y, por qué no, podría albergar también sedes de empresas tecnológicas globales, ofreciendo condiciones parar atraer empleo de calidad —sobre todo teniendo en la misma ciudad una de las mejores y más dinámicas Politécnicas del país—. En Valencia, en Santiago y en otras muchas ciudades no carecemos ahora de edificios emblemáticos. Antes de que se caigan a pedazos, transformémoslos en espacios con sustancia, con visión de mundo, en espacios 3.0 donde se celebre el emprendedor y el empresario, el creador y el innovador.

O podemos hacer como en Málaga, donde un alcalde se empeñó en construir y reformar calles, muelles, polígonos, transformándolos en espacios de vida, dotándolos de sustancia y esencia. Allí se buscó que lo que eran tabacaleras abandonadas y sin rumbo, naves industriales sin industria o cubos sin museos se llenaran de sentido y cobraran una nueva vida. La emblemática calle Larios, por ejemplo, se hizo peatonal, y en el casco antiguo se rehabilitaron palacetes para llenarlos de muesos. Llegó un primer museo, el de Picasso, homenaje de su ciudad natal al genio que los franceses todavía creen que es galo de pura cepa. Y, luego, un segundo, con donaciones de Tita Cervera, la baronesa Thyssen; y después un tercero: la primera subsede del museo Pompidou fuera de Francia. Por no hablar de los espacios de vida también en el nuevo muelle de la ciudad, con la alcazaba al fondo, preciosa de noche como de día.

O como ocurrió en Bilbao, donde otro alcalde se empeñó también en transformar la ciudad, llenarla de espacios de vida, utilizando para ello como catalizador un museo que ahora deslumbra al mundo. Allí me quedé pasmado, un día de 2007,

delante de un cuadro del potente pintor alemán Anselm Kiefer que me golpeó como un puño, macizo: un campo gris inmenso y, de repente, aquí y allá, amapolas rosas que se abren camino, que brotan a pesar de todo y te dejan el corazón partido. Eso es lo que hemos vivido y estamos viviendo, amapolas que están en todas las ciudades, en medio del campo de batalla, bombardeo de ladrillo y hormigón, en medio de las ruinas reventadas a golpe de máquina excavadora y grúas metálicas.

Cuando construimos esos monumentos en Santiago o en Valencia, ahora dedicados al vacío, España era entonces la octava potencia del mundo. El país tenía la mayor red de líneas de alta velocidad del universo, por encima de Francia y Japón. Nos colocamos en la cúspide como el quinto país del mundo y el segundo de la Unión Europea en cuanto a la calidad de sus infraestructuras ferroviarias. Éramos el asombro del mundo, rendido a nuestras empresas. Los bancos más solventes del planeta Tierra eran ibéricos, certificados como «pata negra» por el Banco de España. En Londres o en París no había aeropuerto o inmobiliaria que se nos resistiera. España alcanzaba, en esos tiempos de principios del segundo milenio, los veinte millones de puestos de trabajo y más de 5 millones de emigrantes se volcaban, por avión o patera, hacia el nuevo El Dorado. Éramos una gran potencia. Los titulares nos hablaban de conquistadores y desembarcos en tierras lejanas, de leyendas urbanas y de Latin Kings a la vuelta de la esquina.

Llegábamos a Madrid por una terminal nueva, roja y amarilla, como la bandera, y, mientras los taxis blancos nos llevaban hacia el centro de la ciudad, podíamos divisar en el horizonte el intento (se quedaría en eso) de un *skyline* de cemento y de metal, las torres que daban paso, como el capote de un torero, hacia el ruedo central de la capital. La terminal nueva del aeropuerto de Barajas —rebautizado, en 2014, como Adolfo Suárez Madrid-Barajas, a modo de despedida al régimen de la Transición— era entonces la cuarta de Europa por aterrizajes y despegues, la quinta por pasajeros, un puente de enlace entre el viejo continente y el nuevo mundo de las Américas (en 2014 Barajas todavía era el sexto aeropuerto europeo

por tráfico, y el de Barcelona, el décimo).

Entonces, en las afueras de la ciudad se alzaban bosques móviles de grúas, los jóvenes festejaban con botellones en todas las esquinas y los ejecutivos se subían a los aviones para ir a conquistar el mundo —sí, entonces, las grandes empresas desembarcaban en Latinoamérica como las carabelas de antaño—. Éramos entonces una gran potencia. Madrid soñaba con proyectos de casinos y prostíbulos, su gran apuesta de futuro, mientras Barcelona aspiraba a dar la espalda a todo eso, envuelta en su propia ilusión. En todo el país, las cajas de ahorros, controladas por caciques locales, abrían el grifo del crédito y del despilfarro, como después supimos.19 El país era una gran fiesta, bajo el cielo estrellado de una verbena perpetua que se prolongaba hasta la madrugada.

Pero no era así. Todo acaba. El madrugón nos pilló repentinamente. Hemos dejado de comer churros con chocolate en las madrugadas. Desde hace tiempo la fiesta se apagó, la cultura y la ciencia se quedaron atrapadas en los recortes, como las ciudades de Valencia y Santiago. La verbena ha sido corta, los fuegos artificiales se apagaron de golpe, mientras subíamos al cielo. Al despertarse de la crisis, Madrid ya no era la misma. En 2015, algunas líneas de metro llevan ahora nombres de empresas de telecomunicaciones —hasta tuvimos que privatizar los nombres para saldar nuestras deudas—. En la Gran Vía han desaparecido los cines y los teatros, dejando paso a franquicias de bajo coste y de comida rápida. En la plaza Mayor, para muchos, el café con leche sabe amargo.

No todo se ha perdido. No todo ha sido, sin embargo, en balde. Aparecieron nuevos restaurantes, empeñados en buscar hueco para una nueva convivialidad, chefs valientes que se arriesgaron en ofrecer cocina desenfadada, como el cordobés Paco Morales, que se instaló en el Hotel de las Letras, el gallego Manuel Domínguez, que abrió Lúa, o el asturiano Diego Guerrero, que se reinventó con el Dstage, atreviéndose todos ellos a servir una gran cocina a precios asequibles. No lejos de esa misma Gran Vía está el taller de las sensaciones de otro gran chef, Paco Roncero, también empeñado en reinventar su ciudad a golpes de creatividad y tecnología. Esos chefs, además de ser emprendedores, son innovadores. No les tiembla la mano ni la mente cuando se trata de atreverse.

Paco Morales, por ejemplo, busca elaborar vajillas con un diseñador valenciano, todo ello a partir de impresoras 3D. En 2015 abrió Noor, una nueva apuesta en su ciudad natal de Córdoba, reinventando la cocina hispanomusulmana en un espacio blanco como la luna. Grandes chefs transformaron nuestras ciudades en una gran fiesta del mundo, reinventando, por ejemplo en Madrid, la cocina hispanojaponesa (en Kabuki), la hispanomexicana (en PuntoMx) o la hispanoperuana (en Virú). El ejemplo más espectacular de esa reinvención es, sin embargo, un taller escondido en un antiguo palacio transformado en casino, a dos pasos de la Puerta del Sol, el kilómetro cero de España. Allí, en el taller de las sensaciones de Paco Roncero, cuando se sirve un plato de mar, aparecen olas ondeando sobre la mesa. Literalmente. Se escucha el oleaje del mar y el aire huele a yodo. La experiencia culinaria se transforma en una experiencia de todos los sentidos, no sólo del paladar, y nos entregamos a ver, mirar, saborear, tocar, escuchar. Este espacio deslumbra a los más innovadores del mundo: a finales de febrero de 2014, organizamos una cena allí con la cúpula directiva de Qualcomm, una de las empresas tecnológicas más admiradas y admirables del mundo. Su consejero delegado, Paul Jacobs, californiano, rubio como el trigo y alto como un pino, se quedó tan pasmado con la experiencia que apenas durmió en el vuelo de regreso a California. También somos ese país, creativo y disruptivo que deslumbra. En California, Paco Roncero sería una estrella mediática, y su taller, un templo repleto de devotos y beatos.

Sin embargo, el relato de la tragedia que hemos vivido no cabe en las páginas de los libros, aunque los hay que describen de manera excepcional la crisis.[20] Estos brotes de creatividad son como islas. Nos queda transformarlas en archipiélagos, y estos en continentes. Como tanto se ha escrito ya, la fealdad se ha extendido como una infección por todos los paisajes españoles, desfigurando los litorales, desparramándose por todos los pueblos, como esos veraneantes que van con la tripa al aire y el pezón en libertad. Todos tenemos ahora nuestras aldeas mutiladas, nuestros rincones de paraísos perdidos. En las laderas de las montañas calvas, las casas se agarran ahora como garrapatas. No hay ciudades que no tengan sus manadas de rotondas o sus ejércitos de pisos alineados

como colmenas.

El pueblo de mis veranos, San Pedro Alcántara (pedanía de Marbella), se ha despertado, de un día para el otro, con un corte en la cara, acuchillado por una autovía. Lo que eran zonas residenciales se convirtieron en vertederos de ladrillo, edificios amontonados de varios pisos, feos como el hambre. El paseo marítimo se asfaltó de par en par, arrinconando contra el mar el cementerio romano que se salvó de milagro. La capilla blanca donde me casé, hace un cuarto de siglo, sigue en pie de milagro, pero ahora está acosada por todas partes por casas adosadas. Se quedó cerrada con llave, muda para siempre, sin campanas ni coro flamenco que tañan o canten. Y alrededor se amontonan ahora viviendas que se aprietan las unas contras la otras.

La vida son paisajes que vamos almacenando en nuestros recuerdos, como álbumes de fotografías antiguas, llenos de estampas. Todos tenemos ahora nuestras huertas abandonadas, una casa devorada por la maleza, un muro donde se ha levantado una jungla de higueras en vez de rosas. Recuerdo un patio en la aldea de un pueblo donde estallaban los colores de las begonias y los girasoles, ahora todo esto se apagó. Lo que nos ha ocurrido es que ha habido un saqueo de esos paisajes. No es que las aldeas hayan caído en ruinas, apuradas por los años, o que los muros se hayan agrietado con el paso del tiempo. Lo que ha ocurrido es que han sido arrasados, muros y casas enteras por un bombardeo de futuro, abofeteadas de mala manera, a golpes de ladrillazos y rotondas. Nos quedamos ahora con polígonos vacíos en mitad de páramos, barriadas de adosados que trepan por las laderas de montes pelados, ciudades repletas de glorietas y rotondas, autovías urbanas y paseos marítimos.

El abanico de cambios por emprender es grande. Cada reforma abarca varias dimensiones. Nada es sencillo, más bien lo contrario, todo es complejo como el cubo de Rubik que hacía furor en los ochenta, cuando yo era niño. La realidad del país es ahora como un gigantesco lego institucional y empresarial que tenemos que volver a montar, encajando cada pieza, con paciencia y exigencia, con sustancia, como lo hace mi hija, de quien aprendo todos los días. El problema de la deuda y el déficit fiscal, por ejemplo, no apela a soluciones simplistas. No se trata sólo de reducir gastos y ajustarse

la vida (o decidir no pagar la deuda). Se trata también de cazar el gasto improductivo y apostar por el más productivo. Gastar mejor para poder invertir, centrándose en lo esencial, como mi hija cuando monta sus legos o juega al solitario, concentrada, atenta, paciente.

Quizá implica también evitar el fraude y la evasión fiscal, disciplinas donde lidiamos con trajes de luz. Se estima que, sólo en el impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF), la evasión alcanza más de 20.000 millones de euros cada año, es decir el 1,7 por ciento del PIB.[21] Si a esto le sumamos la evasión en el impuesto sobre el valor añadido (IVA) y el impuesto sobre sociedades, el fraude fiscal puede situarse en torno a un 4 por ciento del PIB. Otra manera de verlo es considerar que en España hay apenas unas cuatro mil personas que pagan sobre una base imponible de más de seiscientos mil euros. Para un país de casi veinte millones de asalariados, esta cifra es, como mínimo, «estrecha» por utilizar un eufemismo. Al final, declaran y pagan sobre todo los que no pueden hacer de otra manera. Algunas estimaciones de evasión fiscal alcanzan cifras estratosféricas: más de 250.000 millones por año. En cualquier caso, en un país que ostenta una deuda equivalente al 103 por ciento del PIB, y con un déficit primario de 40.000 millones de euros (el mayor de todos los países europeos, junto al de Irlanda), ya no nos podemos permitir esos lujos.[22]

Sabemos, además, que cuando se cruzan los umbrales de deuda del 90 por ciento del PIB entramos en zona de peligro.[23] Quizá nos podemos consolar con el hecho de que ahora no estamos solos: las veintidós economías más avanzadas del planeta ostentan deudas externas del 250 por ciento del PIB, diez veces superiores a las veinticinco principales economías emergentes con deudas externas de apenas el 25 por ciento del PIB. Los tiempos se han dado la vuelta: cuando empecé a trabajar en los mercados emergentes, ellos eran los que estallaban con deudas explosivas, y nosotros éramos los virtuosos. Eran otros tiempos, cuando el Reino de España conseguía la mejor calificación, el nirvana de la triple A, y además unánime, por parte de las tres agencias de calificación.

No todos los problemas que tenemos que enfrentar están vinculados a los grandes espacios de la macroeconomía. También tenemos que atender los detalles de la microeconomía. Aquí se

esconde el diablo, en los detalles, en los pliegues de las reformas. Estos son retos de gran calado que, además, mudan de piel como si fueran culebras en un campo. Así, lo que está sustituyendo el despilfarro del ladrillo es ahora el derroche de la injusticia. No se cuentan ya los daños colaterales de los ajustes, las camas de hospitales que desaparecen, las escuelas que ya no sirven comidas a los niños. Los veranos sin veranos.

Llama la atención la velocidad de los pleitos de unos y la lentitud de los procesos de otros (algunos, incluso a pesar de ser culpables, dejan de ser condenados porque hay prescripción; en España el tiempo lo borra todo, incluso el delito cometido). Somos el país de las maravillas donde todo es posible, donde se autorizan construcciones ilegales, donde el juez que perseguía a un banquero es finalmente él mismo imputado y condenado a varias décadas de cárcel e inhabilitación. Porque somos así. Porque España es diferente. Y lo valemos bien.

Ahora todo son brotes verdes. El país entero se despierta al son del romancero gitano: verde que te quiero verde. Pero los datos económicos no saben de poesía. Son testarudos. Tienen poco encanto lírico. Dos millones de hogares en los que todos sus miembros activos están parados y un 10 por ciento de la población española en situación de pobreza severa no tienen el placer de pastorear por praderas verdes. Por si fuera poco, uno de cada dos jóvenes del país no tiene empleo, y, cuando lo tienen, un 60 por ciento de estos son empleos temporales (sólo nos supera Eslovenia en la OCDE, con más del 75 por ciento). Mientras las administraciones siguen gastando, tenemos así consejos consultivos autónomos, repletos de políticos reconvertidos en juristas, que suponen un gasto de más de treinta millones de euros al año.

Mientras, la deuda pública alcanza las trece cifras, por primera vez en toda nuestra historia, y el déficit sigue bailando con los lobos esteparios. Así, España es el segundo país del mundo con mayor deuda externa (1,4 billones de dólares, casi tres veces más que Francia y el doble que Italia). Sólo nos supera Estados Unidos (con casi 6 billones de dólares, pero con la gran ventaja de que imprime su propia moneda, la cual domina el mundo). No conseguimos ir a la final de baloncesto, pero aquí no hay quien pueda con nosotros. Mientras, las administraciones siguen tardando un par de meses

para abonar el pago de sus facturas, cuando la propia ley establece que no se puede rebasar el límite de un mes. Sobre España ya no vuelan sólo las águilas reales, sino los fondos buitres, que, como sabemos, llegan cuando ya no hay pasto, cuando sólo quedan las carroñas, como en las sabanas africanas machacadas por la sequía.

Y, sin embargo, a pesar de la cruda prosa que nos invade, avanzamos. Hablábamos, un poco antes, de cómo el país se quedó en la cuneta, atropellado por la corrupción. Nos hemos despertado en un país donde ahora se imputa a infantas amnésicas y caciques nacionalistas. En el sur como en el norte, jueces y juezas valientes imputan a consejeros y presidentes de comunidades autónomas. Los reinos de taifas caen uno tras otro como en los tiempos de la reconquista. Somos ahora un país donde sabemos que formar consejos de administración constituidos en buena parte por personas con afinidades políticas se paga (caro). No importa que esto ocurra en Madrid o en Barcelona, aquí no hay independencias, estamos todos casados íntimamente, para lo bueno y, sobre todo, para lo malo, compartiendo el mismo fango del clientelismo, del nepotismo y del enchufismo.

Vivimos en un país donde los organismos como las patronales y los sindicatos, que hasta la fecha (todavía me quedo pasmado) no eran auditados por un experto externo independiente (a pesar de recibir cuatrocientos millones de euros anuales de dinero público), ahora sí lo son: a partir de 2014, los grandes sindicatos del país están obligados a ser auditados de manera independiente por la nueva Ley de Transparencia. En 2014, el nuevo presidente del Tribunal Supremo impulsó un portal de transparencia donde se detallan por primera vez (algo es algo) los gastos de los miembros de la institución. Todavía no facilitamos datos sobre los indultos que otorga el Gobierno, ni hay registro de los hospitales con mayores listas de espera, ni tampoco datos accesibles de los colegios públicos que logran los mejores resultados de selectividad.

En la era digital, nuestros registradores de propiedades siguen trabajando con el fax como medio de comunicación con los notarios cuando solicitan detalles sobre la titularidad. Todo eso a pesar de que hayan pasado catorce años desde las primeras normas para que se pueda acceder online a la información notarial. Avanzamos..., aunque a veces sea a pasos de cangrejo o a saltos de salamandra. En

un mundo 3.0, claramente tenemos margen de mejoras. Muchas de ellas son pequeñas reformas, pequeños cambios que nos permitirían dar grandes saltos en las clasificaciones internacionales. Por ejemplo, ¿por qué sigue siendo imprescindible estar presentes en una misma sala para constituir ante notario una empresa? Si los fundadores son extranjeros menuda barrera de entrada les estamos planteando para querer crear empresas en nuestra tierra.

Y sin embargo, avanzamos. Nos hemos despertado, a mediados del año 2014, con un nuevo rey. El artista Cristóbal Toral expondría, poco después, una obra, entre instalación y escultura, representando un contenedor de escombros en el que aparecen restos de muebles, sillas y un cuadro que sobresale, inclinado, como un barco que se va a pique, con una representación del rey Juan Carlos I. Titulada *La abdicación del Rey*, dicha obra recoge la historia universal de todos, nuestra decadencia y declive inevitables, tanto si somos reyes como vasallos. También es la metáfora de una época que se va por el desagüe, en medio de los escombros de un país que desaparece y otro que toca reconstruir, que tenemos que reinventar. De ahí el nuevo rey. Para impulsar el cambio.

Lo primero que hizo Felipe VI es prohibir a toda la familia real trabajar en empresas, alejando así el cáliz de la tentación. Mientras pronunciaba juramento, las nuevas infantas lucían sonrisas rubias, como las de una España que viene, que cambia de piel y se prepara para los nuevos tiempos. Ese mismo rey obligó también a auditar las cuentas de la Casa Real de manera independiente, todo ello a partir de 2015. Corría el mes de mayo de 2014, el día 21 exactamente, cuando, como premonición de los cambios que se asomaban, la Casa Real estrenaba perfil en la red social Twitter. Nuevos líderes, nuevos tiempos. No sólo la gran limpieza de primavera ha empezado, también la regeneración generacional y el reseteo masivo. Pocos meses después, el rey Felipe se luciría en la tribuna de las Naciones Unidas en un perfecto inglés. Sin duda, es uno de los monarcas del planeta mejor preparados.

El gesto del rey Juan Carlos, la abdicación, es un mensaje enviado a todo el país. El régimen político de la Transición está naufragando, y sólo le queda encontrarse con su iceberg catalizador para hundirse. A bordo, algunos capitanes ya empezaron a dejar sus

naves. Otros se echaron gasolina encima y prendieron el fuego mediático. Todavía toca, imperturbable, la orquesta, pero ya suenan los últimos estribillos. Los fontaneros bombean agua para evitar que todo quede arrasado. Son tiempos para cambios de timoneros y también de estilo. No se trata de intercambiar los cromos, sino de cambiar de álbum, de reinventar las apuestas. En la vida, todo es cuestión de estilo; a los que carecemos de él, nos toca de nuevo practicarlo, y para todos buscar mejorar la zurda como la derecha.

La Roja también abdicó en Brasil. Unos meses después lo haría la alcaldesa de Madrid, que renunciaba a presentarse a las elecciones de 2015. Poco después un ministro del gobierno abdicaba también de sus cargos políticos, de manera teatral, ante un bosque de micrófonos. De repente, la abdicación se ha puesto de moda en el país. Lo del rey es un mensaje en código abierto para todos los grandes y pequeños de España que se empeñan en agarrarse al timón, mientras prejubilan a sus ejecutivos en la cúspide de sus vidas profesionales, con los cincuenta recién cumplidos. Cuando dejé el país, en 2005, todos los ejecutivos jugaban al pádel, una pasión nacional singular que sólo enganchó a España y a Argentina. Al regresar, en 2010, todos se habían puesto a correr por las calles, tiñéndose el pelo para escapar quizá de los viejos leones que todavía ostentaban sus melenas —no fuera a ser que los jefes septuagenarios se dieran cuenta y, de un zarpazo, los enviasen a casa a cultivar hortensias.

Lo cierto es que los datos hablan por sí solos y les dan alas a los ejecutivos que se han transformado en corredores de fondo para aguantar la distancia: un total de dieciséis de los treintaicinco presidentes del Ibex 35 tienen sesenta y cinco años de edad o más. De esa cifra, la mitad de ellos ha cumplido los setenta años (algunos ya, muy machos e hispanos, superan los ochenta años con creces). El «harakiri» del rey en 2014 —con setenta y seis años de edad— ha puesto el foco sobre toda una veterana generación empresarial que, sin embargo, no se ha dado por aludida. Cuando Felipe VI tomó su cargo, apenas tres presidentes corporativos —el de Inditex, el de Amadeus y el de Mapfre— podían presumir de ser de la misma generación que el monarca.

No nos engañemos: la mayoría de estos directivos han contribuido a crear grandes empresas, algunos las han fundado y

otros las han levantado. Todos se merecen aplausos y, algunos de ellos, incluso salir por la puerta grande, a hombros. Y el primero al que hay que rendir homenaje es al propio monarca, el rey Don Juan Carlos I. Cuando tomó las riendas, en 1977, recibió un país con una renta per cápita de unos escasos 3.500 dólares. Hoy estamos en casi 30.000; es decir, bajo su reinado, la riqueza de la nación se ha multiplicado por diez (según los datos del Banco Mundial). Cuando Isidoro Álvarez se hizo cargo de El Corte Inglés, la empresa contaba con casi 45.000 empleados; a su muerte, lucía la cifra de casi 95.000 empleados, el doble. Todos ellos se merecen ovaciones. Han puesto a España en el mapa.

En septiembre de 2014 se iría uno de los banqueros más impactantes de la era moderna. Había sacado del anonimato a un oscuro banco regional, arrinconado en el norte de la península, y lo había convertido en una de las marcas bancarias más deslumbrantes, con logo rojo vivo, como uno de los colores del país que tanto amó. El Banco Santander es hoy en día uno de los diez más grandes del mundo, se codea con los gigantes anglosajones y está presente en veinticuatro países. Lo que logró Emilio Botín, en apenas un cuarto de siglo, es sencillamente llamativo, emblemático de la España 2.0 que surgió con la era democrática. Cuando asumió la presidencia, en 1986, el banco tenía apenas 10.000 empleados; tres décadas más tarde ostentaba la cifra de más de 180.000. Emilio Botín logró lo que pocos en el mundo consiguen, levantar un imperio empresarial.

Reconozcamos también que las edades avanzadas no son siempre un obstáculo, sino al contrario. Rembrandt pintó una de las obras más maravillosas de la historia del arte, *La novia judía*, en el ocaso de su vida, deslumbrando así, poco tiempo antes de morir, con la fusión del oro y del rojo. Van Gogh, fascinado con este lienzo, confesaría, más de dos siglos después, que habría dado diez años de su vida a cambio de poder permanecer sentado ante el cuadro durante dos semanas. En el ocaso de su vida, Van Gogh se vio acuciado por las deudas, pero sería también este su período más prolífico. En otro país, en España, el viaje artístico del pintor de iconos de Creta hasta el maestro de Toledo terminaría en un taller en donde El Greco se convertiría, también al final de su vida, en el genio universal ahora mundialmente celebrado, siendo así un caso

único de la evolución artística en la historia de la pintura. La vejez, como lo muestran estas trayectorias, puede ser el apogeo de algunas vidas. No sólo en la historia de la pintura tenemos testimonios de esta vitalidad. Da pena pensar que las productoras de Hollywood, plagadas de abogados, dejaran de apoyar en su momento a los más grandes, como John Ford o Billy Wilder, sólo debido a su edad avanzada, privándonos tal vez de algunas obras maestras que habrían salido de los proyectos a los que fueron obligados a renunciar. La vitalidad de un Woody Allen, con ahora ochenta años, o de un Clint Eastwood, con sus ochenta y cinco años, muestra que son otros tiempos y que siguen destilando obras maestras cuando el sol ya se pone en sus vidas, llenas de humor y ternura.

Sin embargo, el gesto de Amancio Ortega, en 2011, o, más recientemente, en 2014, el de Isak Andic (fundador de Mango), el de Juan Miguel Villar Mir (fundador de OHL) o el de Antonio Garrigues (fundador del despacho de abogados homónimo), así como la abdicación de Juan Carlos I (o la del papa Benedicto XVI, también el mismo año), invitan a (re)pensar más activamente en los aconsejables relevos de las cúpulas corporativas. Gestionar poco tiene que ver con crear (o, en todo caso, con crear en el sentido artístico). En la era digital, sin embargo, que en las cúpulas haya diversidad de edades y experiencias, y no sólo de sexos o de nacionalidades (aspecto este último asimismo escaso en España), es también algo que importa, y mucho, cada vez más.

Para resetear los consejos de administración y los cuadros de mandos directivos, no basta con las viejas recetas ni con maquillar el plato con salsas espesas, sino que hay que renovar el menú, introducir nuevos condimentos, equilibrar las dietas. En un trabajo publicado a principios de 2014,[24] el economista del MIT Daron Acemoglu y dos de sus colegas mostraron que la edad del consejero delegado o de los principales directivos de una empresa es un factor que importa si uno quiere ver surgir innovación creativa radical. Las empresas que tienen ejecutivos más jóvenes tienen patentes más mencionadas y premiadas. Igualmente, cuando hay más presencia de consejeros delegados jóvenes, las patentes tienden a ser más creativas. Pero a veces ocurre que, a pesar de la gota y del colesterol, que nos amargan la vida, seguimos empeñados en comer marisco y chuletón. Como si el mundo siguiera siendo

exclusivamente analógico.

Tampoco los consejos de administración actuales ayudan al reseteo; concebidos más bien como cotos privados de caza o banquetes entre amigos, presentan edades medias igualmente elevadas. Según Heidrick & Struggles, una de las más prestigiosas empresas de cazatalentos, la edad media de los miembros de los consejos de administración «pata negra» supera los sesenta y un años. No es que otros países lo hagan mucho mejor: esa media es apenas dos años superior a la de Europa, y en Suiza o Italia también se superan los sesenta años de promedio de edad. En Alemania, ese promedio es de cincuenta y siete años. Sin embargo, como en ningún otro país de Europa, los consejeros españoles permanecen arrimados a sus cargos, casi nueve años en promedio, aunque algunos se quedan en ellos hasta veinte años. A esto le podemos sumar los blindajes (cláusulas que se activan en caso de despido) de que gozan unos novecientos ejecutivos del Ibex 35, privilegios que operan como grandes redes de seguridad, pero que también inhiben la rotación necesaria de los cargos, la oxigenación de las compañías.

En un mundo donde los datos en la nube y los seguidores en redes sociales importan, la diversidad —de sexos, nacionalidades, sectores y edades— también es relevante. Las empresas y los países necesitan movilizarse para sobrevivir, y deberían adoptar ciclos de renovación cada vez más cortos y más intensos. Combinar juventud y experiencia en las cúpulas puede ayudar mucho. Sin embargo, en un mundo en el cual las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) cobran cada vez más relevancia, son muy pocas las empresas que tienen un *chief information officer* (CIO), o director general de sistemas de información (e innovación); apenas seis compañías del índice londinense FTSE 350 tienen un CIO, según la consultora Grant Thornton[25] (y una de ellas es española, la constructora Ferrovial, con Federico Flórez como director general de sistemas de información e innovación, miembro del comité ejecutivo). La edad promedio de los consejeros delegados de estas empresas es de cincuenta y dos años —algo también para meditar en España, donde, hasta fechas recientes, los cargos de presidentes y consejeros delegados se solapaban con frecuencia.[26]

También se podría considerar, como sugería un estudio del banco central finlandés (Banco de Finlandia), incluir en las listas de

consejeros a más profesores: las empresas que incorporan a estos tienden a ostentar mejores rendimientos y mejor gobernanza que las que no los tienen.[27] Es posible que, en España, como ocurre a menudo, los vientos del cambio soplen de fuera: cada vez más empresas el Ibex 35 tienen su capital en manos de grandes inversores institucionales, todos ellos más exigentes en materia de gobierno corporativo (más del 40 por ciento del capital de las empresas cotizadas del Ibex 35 están en manos de inversores extranjeros). Es posible que estos también induzcan más innovación y saquen a los gestores de sus zonas de confort: como mostraron un trío de destacados economistas, Philippe Aghion, Jon van Reenen y Luigi Zingales, hay una relación (causal) directa entre el hecho de tener cada vez más inversores institucionales en el capital y la propensión para innovar con impacto por parte de las empresas.[28]

Lo que está claro es que muchos gobiernos corporativos languidecen, y numerosos inversores denuncian esta situación endogámica: una silla para ti y otra para mí, los consejeros que no aconsejan y los independientes esposados. Un caso extremo del desgobierno corporativo, convertido en una gran farsa del capitalismo castizo, ha sido el de Caja Madrid, cuyos consejeros eran adormecidos a golpes de dietas y salarios elevados y, para rematarlo, tenían barra libre para uso y abuso de sus tarjetas corporativas, a modo de sueldos libres de impuestos. Así, una vez al mes, acudían saciados a los consejos de administración, una cita a la que, obviamente, no llevaban la contraria al presidente, el cual podía seguir gobernando la entidad con placidez. Entre tanto, la mayoría de estos consejeros «disparaban» varios millones de «balas» a diestra y siniestra como pistoleros, con sus revólveres en forma de tarjetas color oro negro.

Las mismas juntas de accionistas se han convertido en praderas que se llenan con los empleados, todos ellos alineados en las primeras filas, para que el ruido de los pequeños accionistas, arrinconados en el fondo de las salas, no llegue hasta el altar donde presiden los sacerdotes intocables. Las juntas se convierten así en un gran teatro, con el logo corporativo como telón de fondo y con actores de primer nivel que ofician la ceremonia, todo ello ante un público cautivo y adormecido. No sorprende que, ante semejantes cartel y espectáculo, la asistencia de los accionistas a las juntas de

las grandes compañías cotizadas españolas llegue apenas al 66 por ciento del capital social, es decir que un buen tercio de los accionistas ya no se desplaza. Si bien el activismo accionarial está cada vez más presente en Wall Street (esta plaza financiera acapara el 26 por ciento de las campañas de los accionistas), en España, las campañas de activismo accionarial apenas suponen un 2 por ciento del total.

El necesario reseteo no sólo afecta el sector privado. Donde es más urgente y necesario es, obviamente, en el ámbito público. Seguimos siendo el país líder en Europa en cuanto a personas aforadas, es decir, cuyo enjuiciamiento se sale de la norma y corresponde a un tribunal superior. En nuestro país, más de 17.600 personas gozan de este tipo de protección jurídica, lo cual les permite elegir no sólo a quién les va a investigar, sino también a quién les va a enjuiciar, como se lamentaba el fiscal anticorrupción de las Islas Baleares (alguien que sabe de lo que habla por haber conseguido a pulso que ésta sea la comunidad española que tiene más políticos condenados enviados a la cárcel por corrupción).[29] En Francia, país de la *grandeur* imperial estatal, apenas son un puñado los aforados: el presidente de la República, el primer ministro y los miembros del gobierno. En Alemania, en el Reino Unido y en Estados Unidos no hay ni un solo aforado; y no por ello no funcionan sus democracias, como a veces se ha argumentado.

De ahí, esa extraña sensación de insoportable levedad del ser (político e intocable), como diría el escritor Milan Kundera. En las cumbres se respira el aire fresco e impoluto de la impunidad. Hay que cambiar los comportamientos, pero también las leyes: en España, por ejemplo, plagiar una tesis doctoral no trae demasiadas consecuencias; no hay sanción administrativa que te prive del título de doctor si se comprueba el plagio. Algo muy diferente ocurre en Alemania, como lo demuestra la última dimisión de una ministra (la de Educación y Ciencia), en 2013, que vio su carrera política arruinada por plagio al serle retirado su título de doctora. Es cierto que en Alemania el título de doctor se valora mucho más que aquí, incluso para hacer carrera política, además de en el ámbito empresarial. En España ser doctor es más bien sospecho, salvo para los grandes; Amancio Ortega se rodeó así de un doctor y profesor que le ayudó a convertir su pequeña sastrería en una multinacional

del calibre de Inditex.

Los símbolos importan. Cambiarlos a todos los niveles, incluso a la vuelta de la esquina, no será en balde. La estética también es ética. El fondo es forma. Las calles de Madrid, por ejemplo, siguen plagadas de nombres de generales y de militares (más de 350 para algo menos de diez mil calles, sólo en la capital), ¿por qué no cambiarlas por nombres de científicos o empresarios, por ejemplo? En Madrid hay actualmente 640 vías urbanas con nombres de santos, vírgenes o cristos, y sólo dos calles dedicadas a ingenieros. El asturiano Severo Ochoa, Premio Nobel de Medicina en 1959, tiene su calle en la ciudad, al igual que el otro Nobel español (en el año 1906), el aragonés Santiago Ramón y Cajal, quien goza de una avenida en la capital. Pero estos casos son pocos, y no abundan las calles con nombres de científicos, ni tampoco de emprendedores o empresarios.

En una encuesta internacional, realizada por la Fundación BBVA en 2012, casi la mitad de los españoles no supo dar ningún nombre de algún científico; un tercio daría el del padre de la relatividad, Albert Einstein; un 15 por ciento mencionó a Isaac Newton; y menos del 5 por ciento recordó a Stephen Hawking (quizá porque aparecía entonces en alguna serie conocida de televisión, entre dos baños de «telerrealidad»). En un país donde apenas el 46 por ciento de los ciudadanos son incapaces de nombrar a un solo científico, ese «ejercicio callejero» no le vendría mal a nuestra (in)cultura general. Bauticemos las calles con nombres de científicos, no lo dudemos: ayudaríamos así a elevar el nivel cultural general y a acercarnos a nuestros vecinos. En los países de nuestro entorno, sólo un 27 por ciento de las personas son incapaces de nombrar a un científico, todos los demás consiguen nombrar a varios. Eso sí, nosotros sabemos recitar sin tropezar nuestro rosario futbolístico, los once galácticos que tenemos aquí y allí.

Sueño también un día con una plaza Gabriel Escarrer o Emilio Cuatrecasas, un callejón Amancio Ortega, una avenida Enrique Loewe. Tenemos muchos empresarios y emprendedores que celebrar y rescatar del olvido. Como ese andaluz, Antonio Ramos, que abrió el primer cine en China. Lo inauguró en 1907, en Shanghái, y lo llamó Colón. Era entonces un soldado español que había combatido en Filipinas y se transformó en empresario. El primer cine lo abriría

en un espacio alquilado a una casa de té, aliándose con judíos sefardíes. Las puertas de ese cine estuvieron abiertas hasta finales del siglo pasado, allí se proyectaron las películas de Charles Chaplin y un sinfín de otras más. Su ascenso como empresario fue meteórico, llegó a tener seis salas en la ciudad. Ahora resulta imposible encontrar trazas de sus hazañas en la jungla de asfalto de Shanghái (lo intenté en balde, cuando estuve en la ciudad). De la docena de edificios que tuvo, apenas quedan dos en pie. Este empresario moriría en Madrid en 1944; ¿por qué no imaginar una calle en la capital que llevara su nombre y el de muchos más como él?

Y, por supuesto, nosotros que tanto amamos Latinoamérica y a sus escritores, también nos alegraría una glorieta Mario Vargas Llosa, y, no muy lejos, un parque Gabriel García Márquez en donde envejecer en un banco, viendo pasar la vida en minifaldas. Podríamos imaginarlo también en Barcelona, en esa esquina mágica, la de la calle Ossio con Caponata, donde vivieron precisamente estos dos grandes escritores de habla hispana, Vargas Llosa y García Márquez, una esquina para la que todavía no hay un alcalde que se anime a colocar una placa en sus antiguas casas. Sería una manera feliz de celebrar también una ciudad inteligente y abierta al mundo como es Barcelona, receptora de lo mejor de las letras hispanas, ciudad de editores catalanes en castellano que alzaron el listón por todo el mundo, descubriendo numerosos premios Nobel. Barcelona es, en cierta manera, el emblema de una España que se busca, que no se reconoce en el noticiero y que aspira a regenerarse —aunque para algunos eso signifique correr hacia la puerta de salida.

Sueño también con más calles en Madrid con nombres de científicos, como el bacteriólogo catalán Jaume Ferran i Clua, cuyos esfuerzos han hecho posible la vacuna contra el cólera. Sueño con una avenida Juan Oró (tiene una calle en Alcalá de Henares, pero no en Madrid), el bioquímico español que ha creado el prestigioso departamento de ciencias biofísicas de la Universidad de Houston, y que, además de participar en varios proyectos históricos de la NASA —como el Programa Apolo a la Luna y el programa Viking a Marte —, fue uno de los precursores de la moderna teoría según la cual la vida no se originó en la Tierra, sino en el espacio. Las tardes

soleadas de otoño las podríamos pasar en la veras del Manzanares, paseando por un puente que llevaría el nombre del cardiólogo catalán Valentín Fuster, o corriendo con nuestros hijos por uno de los parques que lo bordean, cuyo nombre sería el del bioquímico y oncólogo madrileño Mariano Barbacid, director del departamento de oncología del Instituto Nacional del Cáncer de Estados Unidos, y creador en España del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO), hoy entre los doce mejores del mundo.

Fuera y dentro del país tenemos científicos con talento que celebrar. No son pocos, pero, a pesar de ello, los callejeros de Madrid o de Barcelona no tienen muchos rastros de ellos. No esperemos mucho para celebrar también a los contemporáneos, como el joven físico Ignacio Cirac, una de las máximas autoridades mundiales en computación cuántica, ahora en el prestigioso Instituto Max Planck, en Alemania, uno de nuestros potenciales premios Nobel; o los dos médicos españoles del prestigioso Hospital Monte Sinaí, en Nueva York, el oncólogo Josep Domingo-Domenech y el jefe de departamento de Patología del hospital, Carlos Cordón-Cardohan, que acaban de descubrir un mecanismo que permitirá atacar a las células madre tumorales, consideradas «el talón de Aquiles» del cáncer. Nada menos.

Seguimos tartamudeando idiomas. ¿Por qué no poner todas las películas en versión original como en Suecia, Suiza o Portugal?, ¿por qué no generalizar el inglés y olvidarnos de los dialectos? Apenas un 24 por ciento de los españoles de entre veinticinco y cuarenta y cinco años de edad asegura dominar el inglés. En un país al que vienen cada año más de sesenta millones de turistas extranjeros, aumentar la capilaridad de los idiomas en toda la población no sería superfluo. Se incrementaría la calidad de la atención y, con ello, los servicios en los hospitales, taxis, hoteles, estaciones de trenes o aeropuertos. En Suiza, no sólo pasan las películas en versión original en inglés, francés, o alemán, sino que las telenovelas también las pasan en versión original, incluso en español.

Claro, los políticos son los primeros que tendrían que dar ejemplo. Desgraciadamente, hasta la fecha, ningún presidente de gobierno español, desde que se restauró la democracia y llegó la televisión en color, habla inglés. Algo impensable en Latinoamérica,

por ejemplo, donde la mayoría de los presidentes domina perfectamente el idioma, sean de México, Colombia, Brasil, Ecuador o Chile desde principios de la década de 2010 por ejemplo. Quizá, el dominio de los idiomas debería ser un requisito para presentarse a la presidencia del gobierno.

Sin embargo, el camino por recorrer al respecto es largo. Veamos. En el gobierno español que entró en funciones a principios de los años 2010, apenas tres ministros dominaban el inglés. En el anterior eran no más de seis. A esto, añadamos el nepotismo generalizado, que alcanza incluso al Tribunal Supremo, en donde nombrar a hijos y yernos ya tampoco espanta, y da igual su manejo de los idiomas u otros conocimientos y formación.[30]

El nivel de formación parece no importar mucho en nuestro país, sea cual sea el color político.[31] En otras democracias, la situación es muy diferente; y vale aquí compararnos, por ejemplo, con Chile.[32] Lo interesante del caso es que, como en España, se han sucedido en poco tiempo un gobierno de centroizquierda y otro de centroderecha, lo cual hace la comparación más pertinente a fin de detectar si este hecho traspasa o no las fronteras políticas. Los hechos hablan por sí solos: en Chile, el gobierno saliente de centroizquierda, dirigido por Michelle Bachelet hasta 2010, había tres doctores en economía por universidades norteamericanas (Velasco, por Columbia; Tokman, por Berkeley; y Cortázar, por el MIT), una doctora por la Universidad de París (Claudia Serrano), tres miembros con másteres extranjeros (en las universidades de Harvard, Johns Hopkins y Heidelberg), una persona con licenciatura extranjera y varias con másteres en Chile. Ese mismo año, en el gabinete entrante, de centroderecha, el propio presidente (que domina perfectamente el inglés), tenía un doctorado en economía por la Universidad de Harvard y había hecho fortuna en el mundo empresarial. Alineaba en su gobierno a varios doctores (cinco en total, por las universidades de Harvard, Minnesota y Texas). Todos los demás tenían MBA o másteres del MIT, Stanford, Chicago o Harvard (un total de otros nueve ministros).

Tuve la suerte de apreciar la calidad de los *policy makers* chilenos en muchas ocasiones. Llevo viajando a ese país desde hace veinticinco años, y en todos ellos he podido comprobar el patrón de excelencia que caracteriza muchos de los gobiernos. Cuando salió

de la dictadura, Chile era un país que intentaba reinventarse de nuevo. Santiago era entonces, a principios de la década de los noventa, una ciudad melancólica, llena de rincones tiernos donde se escondían los recuerdos. Los tranvías soltaban chillidos de perro hambriento y las palmeras de las plazas estaban llenas de polvo. Santiago tenía entonces poco que ver con la alegría que corría por las calles madrileñas de «la movida» o por las de otras ciudades de toda España que, una década antes, se habían encontrado también sorprendidas por el beso alegre de la democracia, ligeras como una recién casada.

Hoy, esa misma ciudad, Santiago, se ha vestido de vidrio y luce traje de rascacielos. El río Mapocho la atraviesa como antaño, pero se ha transformado en una inmensa autovía que «teletransporta» a gran velocidad del centro de la ciudad al aeropuerto. Santiago sigue siendo la ciudad que todavía recorre el antipoeta más «joven» del mundo, Nicanor Parra, ahora más que centenario, alegre en su coche escarabajo por las calles ampliadas. La ciudad es ahora una urbe moderna, con su *skyline*, sus aceras y terrazas abiertas al mundo. Los rincones dejaron de ser tristes; ahora bailan aires nuevos, en esa esquina del mundo que ha dejado de ser un callejón sin salida. Recuerdo ahora terrazas soleadas, con la cordillera vestida de nieve eterna allá a lo lejos, rodeadas de torres verticales, testimonios de la pujanza de un país del nuevo mundo.

En los dos últimos gobiernos chilenos (de centroizquierda y, luego, de centroderecha) han desempeñado cargos de ministros de Hacienda dos de los economistas más brillantes de su generación, formados ambos en Estados Unidos, con extensas carreras académicas en Boston y en Nueva York. Tuve la suerte de conocer a ambos y entablar amistad con los dos. Andrés Velasco, uno de ellos (nos conocimos en los años noventa, en Nueva York, cuando enseñaba allí, en Manhattan), llevó a cabo las negociaciones de la entrada de Chile en la OCDE cuando yo dirigía allí el Centro de Desarrollo. Luego se presentaría (sin éxito) a la presidencia de su país, volcado cada vez más en influir en la realidad de su tierra.

Recuerdo que, en diciembre de 2009, en los pasillos blancos de dicho organismo internacional, hablamos de nuevo, poco después de su presentación ante el último comité ministerial que decidía la entrada de su país en el organismo. Salía contento, con una gran

sonrisa, como si hubiera ganado el mundial (y, en cierta manera, así era). Allí, el «alumno» chileno había pasado el examen ante treinta países «profesores» que suspendían todos (con apenas un par de excepciones) en materia fiscal. Chile se graduaba así con un sobresaliente, habiendo llevado a cabo una política fiscal que le permitía presentar cuentas con superávits de infarto, cuando los países de la OCDE se estaban hundiendo en la crisis y ahogándose en déficits oceánicos. El 15 de enero de 2010, Chile ingresaba en este selecto club, convirtiéndose así en el segundo país de Latinoamérica (después de México) en incorporarse a la OCDE.

Años más tarde, en septiembre de 2013, el entonces ministro de Hacienda del gobierno de Sebastián Piñera, Felipe Larraín, me invitó a formar parte de la comitiva oficial que iba de gira a Londres. Felipe, también catedrático y formado en Estados Unidos, había inventado el «Chile Day», una ocasión más para celebrar a lo grande, ante los inversores de la City, las hazañas de su país. La comitiva chilena era bastante grande (yo era el único extranjero) y, a pesar de ello, la agenda era ejecutada de manera «metonímica» y al milímetro. Se seguían así, apretadas como piñas en una cesta, las reuniones en Downing Street y con los inversores, y al día siguiente, de nuevo, en la Bolsa de Londres para la apertura, y luego ante los lores del Parlamento de Westmintser. Allí, en los pasillos y las amplias naves, grandes como un arca de Noé, los oficiales británicos brindaron con la copa alta por todo lo logrado por este país de la otra esquina del mundo, estirado como una corbata, un país que se había convertido en una democracia moderna y de referencia internacional en materia de políticas económicas.

La comparación con España duele. En el gobierno de centroizquierda que terminó en 2011, el presidente tenía una licenciatura (de derecho), al igual que la vicepresidenta del gobierno (también de formación jurídica), cinco ministros ostentaban títulos de doctores (pero sólo uno de ellos en el extranjero), y los demás sólo tenían licenciaturas, excepto dos de ellos, sin ningún tipo de formación superior declarada. En el gobierno de centroderecha que entró en funciones en 2011, todos los ministros son titulados superiores (algo es algo): nueve son juristas; cuatro, economistas; hay un ingeniero industrial, un médico y un politólogo. Pero apenas cuatro de ellos tienen másteres

o MBA, y sólo dos son doctores (de «pata negra», es decir, *made in Spain*).

Obviamente, el nivel de formación no es garantía de éxito en materia de políticas económicas. El sindicalista y obrero Lula da Silva es probablemente uno de los mejores presidentes que haya tenido Brasil en los últimos cincuenta años. Pero no todos podemos ser Lula. A los demás nos toca aumentar nuestras habilidades y compensar otros vacíos con conocimientos. Hablar idiomas y tener formación internacional, en el mundo de hoy ayuda en el sector privado, pero también (es de sospechar) ayuda en el sector público y en política. En la Babel europea, este imperativo sea quizá todavía más evidente, para empezar, por ejemplo, de la simple comunicación con otros presidentes sin necesitar la mediación de intérpretes. Quizá un día llevemos dispositivos digitales que traduzcan fielmente en cualquier idioma. Pero, por ahora, estamos todavía en el mundo 2.0 de la política.

Más símbolos patrios que deberíamos tratar de cambiar: el de los horarios. No se corresponden con nuestra latitud. El uso horario actual corresponde a un capricho de Franco, un capricho viejo, de... 75 años. El dictador, deseoso entonces de alinearse con Alemania (y no con Inglaterra), impulsó, en 1940, ese cambio horario —como bien sabemos, a los autócratas les gusta controlar el tiempo, como en Cuba o en Macondo, e incluso les gusta tantear los centenarios —. Por su posición geográfica, nuestro país debería regirse por el huso horario del meridiano de Greenwich, sesenta minutos menos que el actual. En invierno, España ya va una hora por delante de su tiempo solar; y en verano, al adelantarse, dos horas. Lo lógico sería compartir hora con Portugal, Gran Bretaña, Irlanda o Canarias, por aquello de ahorrar energía y racionalizar nuestros usos horarios y laborales. ¿Por qué no revocar ese capricho de herencia dudosa?

España conseguiría mejorar sin costes su calidad de vida, el rendimiento escolar y el laboral. Sería, además, todo un símbolo de cambio y modernidad. La investigación académica ha mostrado, por si fuera poco, que la involucración de los padres en la educación de los niños es crucial. Cambiar los horarios de trabajo permitiría acabar con las jornadas absurdamente dilatadas y abultadas que dejan poco tiempo para la vida familiar. Y dejaríamos de estar enganchados a la cafeína. En España el 65 por ciento de la

población se va a la cama después de la medianoche, uno de los peores registros del mundo. Sabemos que el sueño afecta directamente tanto al rendimiento académico como al profesional y laboral. Trabajaríamos entonces quizá menos horas, pero mejor, y, en nuestras casas, nuestros hijos nos estarían agradecidos de pasar por la puerta más temprano.

Todos estos cambios invitan a muchos otros más profundos, obviamente. Pero, de nuevo, la forma en política es también fondo. Los símbolos importan, la estética cuenta tanto como la ética. La crisis no es sólo económica, es también institucional; es también estética. El éxito y el fracaso de países como Corea del Sur y Corea del Norte, respectivamente, muestran la importancia de los factores institucionales, más allá de los culturales.[33] La comparación de los países al norte y al sur del río Grande, Estados Unidos y México, también apuntan a más de lo mismo. España se mantiene en algunos rankings internacionales (por ejemplo, en el de «Marca País», donde ocupa el puesto decimocuarto), pero sigue deslizándose hacia abajo en la mayoría de ellos; por ejemplo, en el «Doing Business», del Banco Mundial, estamos en el puesto cuadragésimo cuarto, y en los del informe PISA (OCDE), sobre educación, España tiene un comportamiento mediocre y estancado, mientras que un buen número de países emergentes sigue escalando en todos estos rankings. Nuestras instituciones se tambalean. Y no es precisamente un tablao flamenco a lo que asistimos, sino más bien un terremoto geológico.

Todo esto es la triste verdad. Pero también importa mirar hacia delante y, para ello, evaluar el camino andado. No lo hemos hecho todo mal. Es más, como veremos ahora, España tiene una de las trayectorias económicas más sorprendentes de la era moderna. Hasta principios de los años ochenta era una economía emergente: técnicamente figuraba como tal en las clasificaciones del Banco Mundial. Practicaba el desarrollismo industrial, atrayendo (gracias a sus bajos costes) a plantas de automoción de toda Europa, y seguía fomentando su modelo de turismo «bueno, bonito y barato». Aquí, en la periferia de Europa, se instalaban las fábricas porque la mano de obra era también barata. Los alemanes y franceses compraban casas o noches de hoteles para asegurarse un bronceado de bajo coste, que podían luego lucir en ciudades picoteadas por la lluvia.

Llegó la democracia, y con ella el país se volcó en una nueva «movida». Vendría después el auge de sus multinacionales, lo cual empezaría a agrietar algunos mitos sobre España, ese país algo tercermundista que algunos íbamos a visitar todos los veranos por ser el nuestro, y otros venían a disfrutar, por ser exótico, a escasas horas de todas las capitales europeas. España ofrecía así veranos azules y burritos típicos que subían las calles de pueblos como Mijas, un país de tarjeta postal, de pandereta y castañuelas, donde convivían las noches ibicencas y las bombas vascas. Recuerdo una noche, a finales del verano, allá por los principios de los años noventa, cuando corríamos hacia una hacienda blanca, cerca de Sevilla. El cielo lucía su mantel más oscuro, y, allá en lo más alto, se asomaba una luna llena, sonriente como un amor de verano, como una primera vez. Ya bien avanzada la noche, llegaron, con la guitarra y su voz de plata, Lole y Manuel, entonces iconos del flamenco que se reinventaba.

Los veranos se han hecho desde entonces más pacíficos, también más densos, con más de sesenta millones de europeos que se aprietan ahora en nuestras playas. Hemos aprendido a recibirles en hoteles y restaurantes que lucen estrellas; en los paseos marítimos pueden disfrutar de los atardeceres, y en las calles de las ciudades, de tapas y *pintxos* cada vez más variados. Cierto, Lole y Manuel dejaron de cantar. Pero seguimos con la luna llena, colgada en el cielo estrellado. Ahora, cuando paseo con mi hija, nos vamos con la mirada por este cielo picado de estrellas que no nos quitarán. Y recordamos los tiempos que fueron, los que hemos amado.

Quizá haya llegado el momento de ir algo más allá. Si tanto nos preocupa la Marca España, deberíamos entonces dejar de ordeñar la vaca del turismo como si no hubiera mañana. Quizá sobren un millón de turistas basura que no queremos, veinteañeros que se desploman ebrios sobre el asfalto y se lanzan desde los balcones como si fueran halcones. Creo que estos turistas poco contemplan nuestras lunas. En eso también tendremos que reinventarnos, subir varios peldaños el listón, como lo están haciendo las grandes cadenas de hoteles, buscando subir los precios y tirar la calidad hacia arriba.

No son tiempos para relajarse tomando un café con leche en la plaza Mayor. Más bien toca lo contrario, remangarse, despertarse

temprano, cuando el sol todavía no aprieta, y ganarse el mundo… a pulso.

III

Mitos sobre España

Ante tal aluvión de reformas pendientes, y para no ahogarse con el sofocón, conviene también alzar la mirada, poner algo de perspectiva y mirar hacia atrás para mejor mirar luego hacia delante. El camino andado ha sido gigantesco.

Hemos conservado las fiestas; los encapuchados y las vírgenes siguen paseándose por las ciudades en procesiones cuando llega la primavera, y, en verano, cuando llega julio, los toros siguen corriendo por las calles de alguna ciudad del norte. Al igual que los mozos de los sanfermines, y durante mucho más tiempo que ellos, hemos también corrido a toda velocidad, cuesta arriba, por la pendiente del desarrollo económico.

En su historia más reciente, España supo «descargar» las aplicaciones de competitividad más exitosas y ganadoras de las economías occidentales. En apenas un puñado de décadas, el país dejó de ser un mundo rural, empantanado en la autocracia y arrinconando en el continente, y se transformó en una de las economías más pujantes, que deslumbró con sus empresarios, arquitectos y chefs a todo el continente, empezando por los vecinos galos, quienes dejaron de mirar al otro lado de los Pirineos como el mundo del buen salvaje y del romancero gitano. Recuerdo que, a mediados de la primera década del siglo XXI, husmeando en los quioscos de las calles de París, me sorprendía leer variados titulares sobre ese milagro. Y hablaban de mi país, del mismo que dejaba cada verano para reincorporarme a mis rutinas.

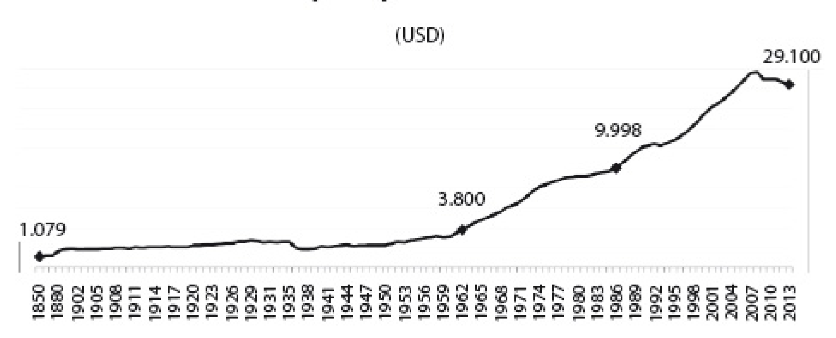
La historia de España es la de una gran transformación, un cambio sin igual en los países de la OCDE. Salvo Corea del Sur, no hay prácticamente ningún otro país que se haya transformado tan rápidamente como lo ha hecho España en las últimas décadas del siglo pasado. Las imágenes lo reflejan mejor que las palabras. Mirad

el gráfico III.1, mirad cómo se ha levantando el país desde los años setenta: España ha creado una riqueza ¡equivalente al PIB de Noruega o Suecia! Las imágenes valen por muchas miles de palabras, y basta mirar la imagen de este gráfico para convencerse de lo bien que hemos corrido por delante del toro de Miura de la pobreza a lo largo de los últimos cincuenta años.

Entre 1500 y 1950, España apenas creció en términos de riqueza por habitante.[34] Y ello a pesar del oro de las Américas, de los galeones repletos de riquezas, o, tal vez, debido a eso mismo. En cualquier caso, cuando España se incorpora a la OCDE, en 1962, su PIB per cápita era uno de los más bajos de este selecto grupo, apenas equivalente a 3.800 dólares por habitante. Muchos de sus hijos habían tenido que emigrar, alimentando las fábricas y casas francesas, suizas, alemanas, etc. Cuando se incorpora a Europa, en 1986, el país de las amas de casa y cumplidos obreros había triplicado su PIB per cápita (casi 10.000 dólares). En 2015, y a pesar del resbalón de la crisis, todavía supera los 29.000 dólares per cápita, es decir, casi diez veces más que cuando se sumó a la OCDE, y todavía tres veces más que cuando se subió al «AVE europeo».

Otra manera de verlo es considerar cuánto España ha convergido con el pulmón industrial de Europa, esa Alemania ahora reunificada y «campeona del mundo»: la historia de la segunda mitad del siglo pasado es así la de una convergencia masiva con Alemania, cerrando el gap de manera impactante en términos de PIB per cápita: hacia 1961, el PIB alemán era 2,5 veces el español, pero, en 2008, era apenas 1,06 veces (véase el gráfico III.2). Por si fuera poco, España ha encajado lo que ningún otro país europeo habría aguantado: una crisis que ha destruido tres millones de empleos. Todo ello sin ningún terremoto social (como ocurrió en Grecia), sin ciudades que se hayan quemado (como ocurrió en Francia por mucho menos, a mediados de la primera década del siglo XXI).

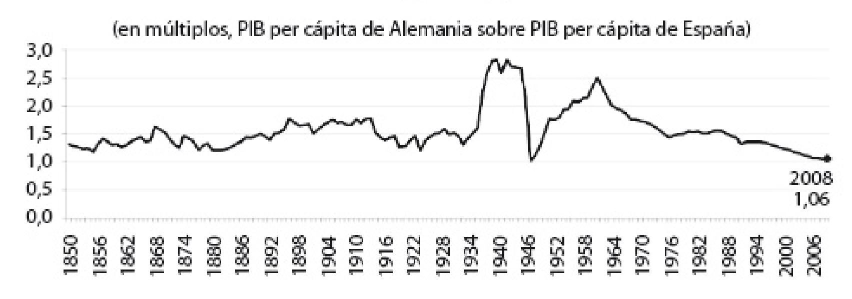
GRÁFICO III.1 **España: el PIB per cápita en los últimos 150 años se multiplicó por 30.**



Fuente: Elaboración propia según los datos de Angus Maddison y el fondo Monetario Internacional (FMI), 2015.

Destruyamos los mitos que se han creado sobre España. Fuera de nuestras fronteras se sigue pensando que el país entero se abandona a siestas interminables poco después de que doblen las campanas del mediodía. Somos un país de vagos, atontados por el calor más que por la labor. Nada más lejos de la realidad: sólo un 16 por ciento de los españoles practica todavía esta costumbre a diario —muy sana y recomendable, por otra parte—.[35] Es más, en Estados Unidos, un tercio de los adultos (el 34 por ciento) se echa la siesta, mientras que, en Europa, los que más duermen la siesta no son los españoles, ni los portugueses, sino... los alemanes (un 22 por ciento), según la revista científica *Neurology*. Se trabajan más horas en España que en Alemania y muchos otros países de Europa (eso sí, nos echamos muchas horas presenciales encima).

GRÁFICO III.2 **El PIB per cápita de España y Alemania: la Gran Convergencia, 1850-2008.**



Fuente: Elaboración propia según los datos de Angus Maddison y estimaciones, 2015.

Para el mundo entero somos un país de fiestas y de juergas, donde hay más días festivos que en cualquier otro. La verdad es que Japón es el país que ostenta el liderazgo en esta materia: tiene un total de dieciséis fiestas al año, una más que el siguiente en la lista, Corea del Sur, que tiene quince. En España, las fiestas nacionales, sin contar las autonómicas, son nueve en total, y en Estados Unidos, diez. Lo cierto es que los japoneses tienen apenas diecisiete días laborables de vacaciones (en realidad apenas disfrutan de la mitad de ellos). Los países con más vacaciones, incluyendo festivos, son Rusia, con 40 días, Suecia e Italia, con 36 días, Finlandia, Francia, Noruega y Brasil, todos con 35 días. Sólo después viene España, con 34 días.

Nos dicen que somos también un país de cañitas, que siempre estamos en el bar con la cerveza en la mano, o saliendo de copas (todas, repito, prácticas sociales más que loables). No somos, sin embargo, los más bebedores de Europa: según un estudio, publicado en 2012 por la OCDE, España se coloca en el puesto decimoprimero de Europa en materia de consumo de alcohol, muy por detrás de Francia que ocupa el primer lugar. Quizá la otra cara de la moneda es que seamos un país percibido como feliz y alegre, donde el tiempo compartido, en una cena, una terraza o una plaza, es tiempo de calidad. Sin prisas, saboreando la conversación, el tiempo que va y viene (y no vuelve).

Los mitos sobre España, como podemos ver, abundan. También en materia económica proliferan los tópicos como pollos de corral.

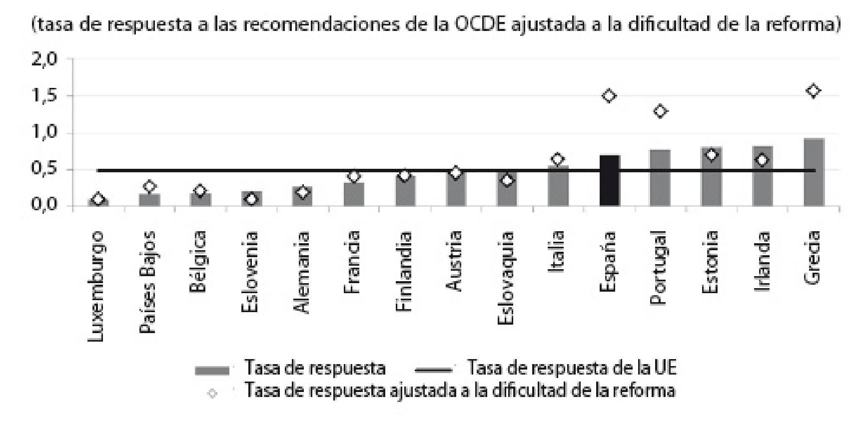
Nos dicen que España no ha hecho ajuste estructural. En parte, es cierto, muchas reformas se quedaron a medias. Pero hemos reformado más que muchos de nuestros vecinos —quizá también porque la cirugía que teníamos que aplicar era masiva, porque no se trataba de hacer un cambio facial o pectoral, sino de algo vital—. La propia OCDE lo reconoce: de todos los países europeos que se enfrentaron (o no) a la crisis, España es uno de los que más han seguido las prescripciones para hacer reformas, por delante incluso de Francia o Finlandia, como muestra el gráfico III.3.

Nos dicen que no hemos cambiado nuestro modelo exportador, que seguimos en las mismas. Sin embargo, en apenas una década, entre 2004 y 2014, las exportaciones de bienes y servicios se dispararon, pasando del 24 por ciento al 34 por ciento del PIB de España. Los otros países no lo han hecho mejor que nosotros, España aquí ha sacado sobresaliente, con una cuota de mercado global que rozaba el 1,7 por ciento de las exportaciones globales en 2013, según la OMC. Somos así el único gran país de la eurozona en haber aumentado su cuota mundial, mientras todos los demás la veían bajar. El nivel de cobertura de importaciones con exportaciones nunca ha sido tan elevado: 91 por ciento en 2014 (después del 95 por ciento en 2013), mientras que, diez años antes, era del 75 por ciento. El número de empresas exportadoras ha seguido aumentando pasando de cien mil, a principios del siglo XXI, a más de 150.000, en 2015. Es cierto, todavía tenemos apenas seiscientas empresas nacionales que concentran más del 63 por ciento de la exportaciones del país. Necesitamos más empresas exportadoras, sin duda, pero este nivel de concentración en similar al de Francia o el Reino Unido.

La competitividad de las empresas ha mejorado. La renta empresarial ha aumentado su peso en la distribución de la riqueza, mientras que la renta salarial se ha reducido. Desde 2008, los costes laborales unitarios han crecido quince puntos porcentuales menos en España que en Alemania, Francia o Italia, como se puede apreciar en el cuadro III.1. Es más, como resaltaba la OCDE en 2014, los salarios españoles son los que menos han subido en toda la zona de la OCDE entre 2000 y 2013, apenas un 0,5 por ciento. El

saneamiento de las empresas se hizo a la brava, podando y cortando (a veces, arboleadas enteras). En total, entre 2010 y 2015 las empresas no financieras del Ibex 35 recortaron sus deudas en unos 45.000 millones de euros, un 20 por ciento del total adeudado. Muchas empresas quebraron, incluso algunas grandes, como Pescanova (en Pontevedra), Isofotón (en Málaga) o Fagor (en Mondragón). No se ha salvado ningún rincón de nuestra dolorida geografía.

GRÁFICO III.3 **España es uno de los países de la OCDE que más ha reformado acorde a las recomendaciones de la OCDE, 2013.**

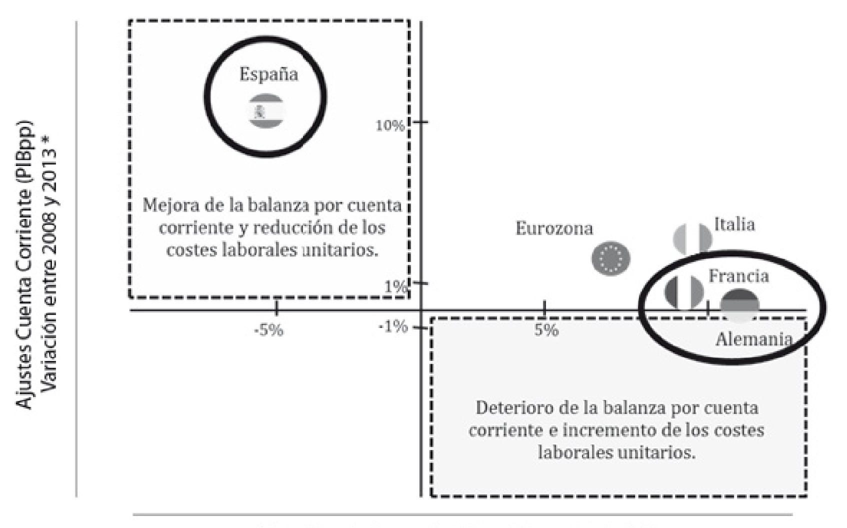


Fuente: Elaboración propia según el informe de la OCDE *Economic Policy Reforms, 2013: Going for Growth*, 2014.

Como en su tiempo los taxis de Buenos Aires, cuando estalló el corralito, a lo largo de estos años nos hemos convertido en expertos en agencias de *rating* y en primas de riesgo. (Algo habremos ganado en sabiduría.) La prima de riesgo rozó los 650 puntos básicos en julio de 2012. Eran tiempos en los que la prensa británica multiplicaba los titulares esperpénticos sobre España, que situaba al borde de la quiebra. Salir del euro era entonces la única opción para sobrevivir. Luego, los vientos giraron, y los titulares se azucararon. La prima de riesgo pasó a estar por debajo de los 200 puntos a principios de 2014, para terminar, a finales de ese año, en 100 puntos básicos, lo cual abarataba el coste de acceso al capital para

las empresas nacionales.

CUADRO III.1 **España ha sido capaz de mejorar su competitividad respecto a otros países.**



Variación de los costes laborales unitarios (%)
Variación entre 2008 y 2013 *

* Datos i estimaciones de la Comisión Europea.
Fuente: Elaboración propia a partir del «Consejo Empresarial para la Competitividad», 2015.

Recuerdo todavía, y con cierta angustia, la primavera de 2012, justo antes del calentón del verano, cuando los mercados se cerraron y todos vivíamos expectantes la crónica de un colapso anunciado. En el centro de Madrid corrían rumores de ofertas públicas de adquisición (OPA) sobre los grandes navieros del Ibex 35. Al final, lo peor quedó en un gran susto. Ahora, la prima de riesgo ha dejado de ser titular en la primera plana. Los taxistas hablan de Uber y del mundo digital que se les echa encima. En septiembre de 2014, a la vuelta del verano, España consiguió emitir, por primera vez en toda su historia, bonos del tesoro a cincuenta años. Esto era una prueba de que la confianza regresó, inspirando romances (casi eternos) entre la bolsa y nuestro país.

Igualmente abundan los relatos sobre España que cuentan que no somos un país atractivo para la inversión extranjera. En los

tiempos remotos del milagro, era común hablar de la falta de seguridad jurídica en Latinoamérica. Más recientemente, los inversores extranjeros nos devolvieron el piropo, escaldados por la inseguridad normativa como la que hemos vivido en el sector energético. A pesar de ello, sin embargo, el atractivo se mantuvo: en 2013, España había sido, según la UNCTAD, el país que más inversión extranjera había recibido en Europa (casi 39 mil millones de dólares, un 50 por ciento más que el año anterior), por delante del Reino Unido y Alemania. En el ámbito de los países de la OCDE, nos situamos en la cuarta posición, sólo por detrás de Estados Unidos, Canadá y Australia (a su vez, las empresas españolas siguieron su impulso inversor en el extranjero, con más de 26.000 millones de dólares volcados fuera de nuestras fronteras).

En 2012 publiqué, con ESADE, un primer informe sobre los fondos soberanos.[36] Era entonces un ejercicio que parecería temerario: en plena crisis, publicar un informe para resaltar las inversiones de estos fondos procedentes de Oriente Próximo y de Asia, podría haber terminado en una gran página en blanco. Sin embargo, como mostramos entonces, uno de los datos más sorprendentes con el que nos topamos —y los datos son como lo niños, que no mienten— es que Europa lideraba la inversión directa de estos fondos en el mundo, por delante de Asia, captando un 42 por ciento de los 81.000 millones de dólares invertidos por ellos en el mundo (frente al 39 por ciento de Asia).

Más sorprendente todavía: en plena crisis, en el año 2011, España y las empresas españolas eran las que más inversiones habían atraído, con 8.500 millones de dólares de inversiones, por delante de Francia (3.700 millones), el Reino Unido (2.800 millones) y Alemania (700 millones). Algunas operaciones, en particular la del fondo soberano catarí Qatar Holdings en Iberdrola y Santander, así como la toma de control de CEPSA por parte del fondo emiratí IPIC, propulsaron estas cifras a un récord histórico. Algunos rotativos anglosajones se sorprendieron con el dato, pero así era: desde Oriente Próximo al Sudeste Asiático, muchos eran los inversores que tenían los ojos y el monedero puesto sobre España y sus empresas. Desde entonces, la apuesta ha seguido creciendo, y

los fondos catarís se pusieron a comprar hoteles en nuestro país, mientras Temasek, de Singapur, entraba en el capital de Repsol. En total, entre 2009 y 2014, los fondos soberanos han invertido en las empresas españolas 40 mil millones de euros, casi el 50 por ciento del total volcado en Europa durante todo ese período de la crisis.

Igualmente, y en contra de ideas preconcebidas, muchos piensan que España no atrae centros de innovación y desarrollo (I+D). Que esas sofisticaciones no pegan con nuestra tierra de palmeras. Todo lo contrario: entre 2003 y 2010 (según los últimos datos disponibles), España se situaba en el tercer puesto en Europa, justo por detrás del Reino Unido y Francia, y por delante de Irlanda y Alemania, como país que más centros de innovación y tecnología había conseguido atraer. Durante ese período, el Reino Unido se llevó la medalla de oro, con un total de 129, por delante de Francia, con 86, y España, con 71 (el mismo número que Irlanda y muchos más que los 52 de Alemania).

Muchas veces, esos asentamientos se deben a iniciativas individuales, de ejecutivos (españoles pero también extranjeros) de multinacionales que han conseguido convencer a sus mandos para instalar este tipo de unidades en el país. El vigués Antonio Pérez, expresidente mundial de Kodak y, anteriormente, uno de los máximos ejecutivos de la multinacional norteamericana Hewlett Packard (HP), me contó cómo, durante sus años europeos, había conseguido convencer al mando californiano de crear una fábrica y centro de innovación en Sant Cugat del Vallès, muy cerca de Barcelona. A inicios de la década de 2010, ese centro de HP todavía despuntaba como uno de los mejores y más productivos en el mundo de la multinacional y daba empleo a 3.000 ingenieros y empleados. En 2015, bajo el impulso de Ramón Pastor, se convertiría incluso en el centro de I+D mundial para las impresoras 3D de la multinacional estadounidense. La unidad ha mostrado que podía fabricar impresoras 3D capaces de producir piezas de metal o plástico a mucha mayor velocidad que las máquinas existentes.

No es una casualidad tampoco si, en julio de 2014, las tecnológicas Cisco y Schneider abrieron nuevos centros de innovación en Barcelona: la primera tiene en sus filas a Jordi Botifoll, presidente ahora para Latinoamérica; la segunda cuenta con Julio Rodríguez, miembro de la cúpula directiva global de la

multinacional gala (está en el comité de dirección mundial). Igualmente, la farmacéutica alemana Merck —cuya consejera delegada es una «argonauta» española, Belén Garijo— anunció que aumentaría, en junio de 2014, su inversión en la planta madrileña. El español Francisco Javier García forma parte de los consejos de administración de Volkswagen y de sus filiales Audi y Porsche. Es el máximo responsable de compras de un grupo de 600.000 empleados y que, sólo en el año 2013, gastó 135.000 millones de euros en inversiones. Las fábricas españolas son de las más productivas de un grupo que arrastra con él, a nivel global, a muchos de los proveedores españoles. En total, la marca aporta en España el 1,2 por ciento del PIB y 22.000 empleados. Haríamos bien (como Estado) en cuidar a estos directivos de la diáspora, palancas de valor añadido en el país de origen. Por muchos años que hayan pasado fuera, los «argonautas» siempre regresan o quieren hacer comercio con sus Ítacas natales.

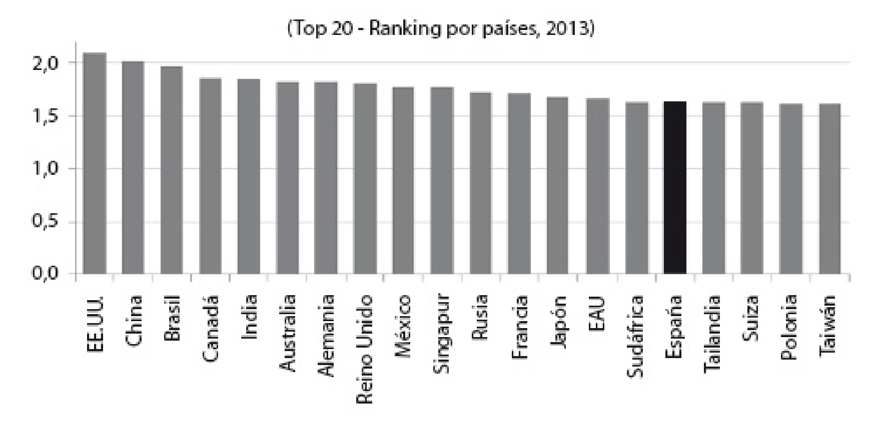
Al igual que deberíamos cuidar más a esos extranjeros que pasaron por nuestras tierras (o aún siguen en ellas), como John Scott, por ejemplo, el actual presidente para toda Europa, Oriente Próximo y África de KPMG, empeñado en gestionar la zona desde Madrid y buscando aportar valor también a la base nacional. O el francés Frédéric Fléjou, empeñado en dirigir desde Madrid la zona mediterránea, africana y latinoamericana para el asegurador galo Axa. Cuando lideran empresas extranjeras, incluso desde España, consiguen también llevarse operaciones más grandes que las peninsulares. Como, por ejemplo, Rosa García, la presidente en nuestro país de la multinacional alemana Siemens, que ha conseguido, en 2013, que España liderase parte del área ferroviaria del grupo, todo ello a partir de un nuevo centro de excelencia ubicado en Madrid-Tres Cantos; o José Vicente de los Mozos, ahora en el comité ejecutivo de Renault en París, empeñado en potenciar las plantas industriales del constructor en nuestro país. Y lo mismo con Antonio Urcelay, otro «argonauta» del club Mundi que se formalizó en 2015 y creado en 2010, quien busca potenciar los proveedores y suministros de la multinacional de la cual tomó las riendas globales en 2014 como consejero delegado, la juguetera norteamericana Toys “R” Us.

El efecto sobre el talento, interno y externo, lo corrobora

también la analogía con el fútbol. Los clubes españoles están plagados de los mejores jugadores extranjeros, lo cual contribuye al alza generalizada de la calidad de la Liga BBVA, y también de la capacidad de atracción internacional por parte de los propios jugadores españoles: en 2015 hay así más de trescientos futbolistas y 150 técnicos españoles que desarrollan su actividad más allá de nuestras fronteras, en casi 45 países del mundo. En el Bayern de Múnich, el entrenador es español así como el director ejecutivo del Manchester City, que participa en una liga, la Premier, en la cual juegan nada menos que treinta jugadores españoles (hay otros diez en la Bundesliga, la mitad de ellos en el Bayern). Lo mismo ocurre con el baloncesto español, plagado de jugadores en la selección que se trasladaron a la mejor liga mundial, la NBA estadounidense. Aquí nadie se queja de fuga de cerebros (o de músculos).

Ese atractivo español no ha sido dañado por la crisis. Ciertamente, los cambios regulatorios, en particular en materia energética, alteraron los nervios de muchos inversores. Sin embargo, el país de nuevo se asoma en el radar inversor internacional, como hemos visto con los datos de inversión directa de 2013. De cara al futuro, el horizonte sigue también despejado. Así, todos los años, la consultora A. T. Kearney publica un índice de confianza para la inversión extranjera directa (véase el gráfico III.4), según el cual, en 2013, los directivos de las principales multinacionales del mundo situaban de nuevo a España como destino preferido de sus inversiones para el futuro dentro del top 20 mundial. Es verdad que España se sitúa por detrás de Alemania o Francia (que están en el top 10) pero alcanzaba entonces un muy honorable puesto decimosexto, es decir ocho puestos más que el año anterior, un salto de delfín alegre.

GRÁFICO III.4 **Índice de confianza de la inversión extranjera directa.**



Fuente: Elaboración propia según A.T. Kearney *Foreign Direct Investment Confidence Index, 2013*, 2015.

Nos dicen (otro mito) que en este país de gallineros y de tapas no hay empresas globales. Que no tenemos multinacionales que den la talla. Nada más alejado, obviamente, de la realidad: la mayoría de las empresas del Ibex 35 ya tiene el grueso de ingresos en mercados internacionales. Algunas están en el top 100 mundial. A mediados de 2014, un tercio de las empresas del Ibex 35 realizaba más del 70 por ciento de sus ventas en el exterior, escaldados por el desplome de la demanda interna. Una de las bendiciones disfrazadas de la crisis ha sido poner de manifiesto el imperativo categórico de la internacionalización. De repente, todas las empresas se pusieron a buscar pastos más verdes y cada vez más lejanos. Y, para ello, descubrieron que tenían que ofrecer productos diferenciados y ventajas comparativas, es decir, innovación, ya sea en procesos, productos o tecnologías.

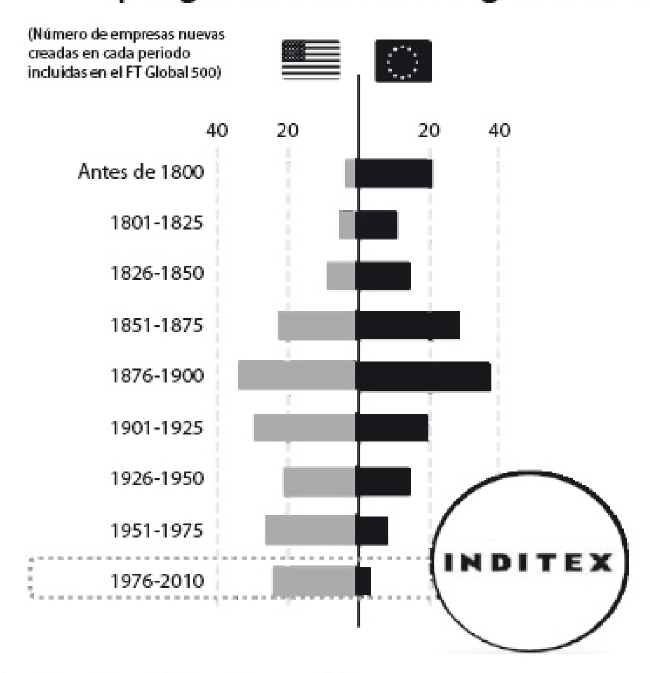
En 1997, apenas el 24 por ciento de los ingresos de las empresas del Ibex 35 procedían del extranjero. Pastoreaban sobre todo en las praderas nacionales. Diez años más tarde, esa cifra se elevaba al 47 por ciento. Había empezado la gran migración de nuestras ballenas. Otros diez años más tarde la cifra ya rozaba el 62 por ciento. Se habían vuelto adictas a los mares lejanos. Las empresas con mayor aportación internacional a sus ingresos, como Grifols, Técnicas Reunidas o Amadeus, consiguen incluso ahora más del 90 por

ciento de sus ventas en el extranjero. Y he aquí un hecho interesante: todas ellas tienen un fuerte componente tecnológico: la primera de ellas cotiza, de hecho, en el Nasdaq; la segunda despunta en obra civil para la industria petrolífera; y la tercera lidera el mercado de las reservas electrónicas aéreas a escala mundial.

Internacionalización e innovación van de la mano, algo que resaltaremos de nuevo más adelante. Esto también vale para Telefónica, así como para los bancos (con sus tecnologías de riesgos y sistemas operativos que pueden escalar), y, por supuesto, para las empresas más pequeñas. Los delfines descubrieron que debían desarrollar habilidades originales si querían también viajar por los grandes mares. Este proceso es quizá, como decíamos justo antes, una de las más claras bendiciones disfrazadas de la crisis: la de haber acelerado el proceso de internacionalización de la economía española, tanto en lo que se refiere al comercio como a la inversión.

En la obra civil y el sector de la construcción, el giro hacia la internacionalización se ha producido a marchas forzadas. Ante el desplome del mercado local, las operadoras se volcaron hacia el exterior: en apenas un año los ingresos procedentes del exterior pasaron del 58 por ciento del total a más del 70 por ciento, en 2013. A mediados de 2014, la cartera de pedidos internacionales de las seis principales constructoras del país sumaba 228.000 millones de euros en todo el mundo, con obras y mercados en todas las regiones, en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica, pero también en África, Oriente Próximo y Asia. La cartera internacional suponía entonces el 68 por ciento del total de las obras y servicios pendientes de ejecución. Autopistas australianas, metros limeños, red de trenes ligeros londinenses, plantas de generación eléctricas polacas o centros penitenciarios belgas, el abanico de los proyectos no ha parado de crecer.

GRÁFICO III.5 **Inditex: la unica compañía creada en los últimos 30 años en la zona euro que figura entre las 500 más grandes del mundo.**



Fuente: Elaboración propia según Reinhart & Bruegel, 2014.

Nos dicen que no sabemos crear empresas de la nada, levantar imperios. Otro mito mayúsculo. Es más, en esto destacamos en toda Europa. La única empresa multinacional europea, creada después de los años setenta, que se ha incorporado al Forbes 500, es... española: Inditex (véase el gráfico III.5). Mientras Estados Unidos sigue creando empresas de la nada que se transforman en gigantes (veinte desde 1975), en Europa apenas podemos presumir de una (y es *made in Spain*). Nuestras startups no nacen en garajes californianos, sino en tiendas de sastrería (Zara), talleres mecánicos (Antolín) o canteras de mármol (Cosentino). No saben de geografía, nacen donde quieren, en pueblos remotos como Arteixo, en Galicia, en ciudades de provincia como Burgos o en aldeas andaluzas aisladas del mundo. Otros deciden nacer a la orilla de un río, en un callejón sin salida de un valle vasco, como CAF, en Beasáin, donde se aglutinan un tercio de los casi 7.500 empleados que tiene el

grupo por el mundo. Hoy, si te subes en el metro de Calcuta, de Estambul o de São Paulo, es probable que venga de ese pequeño rincón de España, un valle verde, atravesado por un río y encerrado entre montañas abruptas.

En 2012 tuve la suerte de visitar uno de esos milagros. Conocía muchos polígonos industriales, todos ellos cementerios de empresas, en las afueras de cada aldea; cada alcalde de la región se había inventado el suyo. Y allí, en esa punta de España, en un pueblo llamado Arteixo, se había producido un milagro, uno de esos polígonos de la muerte había dado vida. En Arteixo había nacido una empresa emblemática de la España 3.0. La sede de Inditex está allí desparramada por miles de metros cuadrados, todos dedicados a los talleres y a los centros logísticos, y muy pocos al mando, muy escueto, un puñado de directivos en apenas unos centenares de metros cuadrados.

La organización del espacio y del tiempo es de una sencillez apabullante: tres edificios alineados en paralelo, como si fueran varios campos de fútbol, eso es Zara. En el primero están los diseñadores, los creativos; en el segundo, los que conectan y pulsan las tendencias de las tiendas; y en el tercero, los que deciden sobre los precios, cuánto vale y cuánto cuesta cada cosa. Todos ellos están organizados por países y zonas geográficas. Para que una prenda se venda en una tienda, sólo necesitan que un puñado de personas se ponga de acuerdo sobre el producto, su precio y su mercado. Nada de comités de supervisión, de control de gestión a nivel de las líneas de producción, de burocracia inútil.

Ese día, mientras paseaba por los edificios de producción de la mano de un amigo mío, responsable de la estrategia del grupo, vislumbré una silueta allá en el fondo, una figura rodeada de costureras. Era un hombre camino a los ochenta que paseaba por allí. Una sonrisa enigmática como la de la Mona Lisa le cosía los labios. Era Amancio Ortega, un hombre que transpira normalidad, afable con los suyos, reacio a darse en espectáculo porque le gusta su ser cotidiano, el de un empresario excepcional, pero que prefiere seguir siendo como cuando tenía su pequeña sastrería, ahora convertida en imperio. El hombre más rico de Europa sigue con su

vida de todos los días. Después de haber vivido muchos años en un ático de una urbanización modesta, cerca de la playa, enfrente de un colegio de los salesianos, se trasladó hacia el sur, a una zona donde entran menos los vientos fríos del mar, un barrio más arropado por la marina. Por allí, dicen, pasea todos los días, sigue tomando su café con los amigos de siempre, comiendo sus callos y tortilla, lejos del mundo de los presidentes con limusinas negras y trajes color platino. Amancio Ortega es, a su inimitable manera, todo un icono de la España 3.0.

Hoy, en 2015, Inditex se despliega en más de 6.300 tiendas en 90 países del mundo. Desde el inicio de la segunda década del siglo XXI, Ortega ha transformado Inditex en el líder de la industria de la moda, por delante de la sueca H&M, de la japonesa Uniqlo y de la estadounidense Gap. Cuenta con unos 350 diseñadores que conciben colecciones enteras producidas por las fábricas, la mayoría en España, y que son distribuidas en el mundo entero, todo ello en menos de un mes. Como todo líder, ha sido emulado por otros en su entorno inmediato: Mango y Desigual, en Barcelona, o Adolfo Domínguez, Purificación García y Roberto Verino, en Ourense. Los dos grupos barceloneses, por ejemplo, aunque facturen menos, ya están presentes en más países que Zara (111 y 109 países, respectivamente, mientras que Zara lo está en algo menos de noventa). El proceso de internacionalización de Desigual, llevado de la mano por el ejecutivo emprendedor Manel Adell, es particularmente llamativo, ya que ha convertido esta empresa ibérica en una multinacional presente en todos los continentes. El efecto Zara provocó que aparecieran decenas de enseñas nuevas, como Bimba y Lola, fundada por dos sobrinas de Adolfo Domínguez, o Shana, fundada por un exejecutivo de Inditex.

Es interesante apuntar también que, en algunos casos, los fundadores son extranjeros asentados en España: Isak Andic (Mango), procede de Estambul, y Tomás Meyer (Desigual), de Suiza. Cuando sabemos atraer el talento, despuntamos. Lo mismo ocurre con la liga de fútbol, plagada de extranjeros, en particular en los dos clubes estrella de Madrid y Barcelona —ambos también número uno y dos en lo que se refiere a ingresos y modelos de negocio—. La

liga es una metáfora de España: para todo lo que se refiere al ocio, conseguimos cambiar leyes, nos rifamos a los mejores y somos globales. Hacer lo mismo en innovación y tecnología, traernos a los mejores y cambiar las leyes, nos cuesta mucho más, como si nuestro hemisferio cerebral izquierdo no consiguiera comunicarse del todo con el derecho. Aquí nos quedamos atascados.

Y no deberíamos pensarlo mucho: el único empresario de este país que ha creado no una sino dos empresas del Ibex 35 ha sido… un extranjero, un cubanoestadounidense (que ahora también tiene nacionalidad española), Leopoldo Fernández Pujals. Tuve la ocasión de almorzar con él en octubre de 2014, poco antes de que publicara su libro autobiográfico; y fue toda una lección de vida. El lobo del otoño todavía no se asomaba por las calles de Madrid, el verano se invitó a nuestra mesa. La conversación fue apasionante, como la novela de una vida que no era de libro, sino de verdad. En realidad, Leopoldo tuvo varias vidas, no dejó de traspasar fronteras, sectores, pasiones. Una vida entre dos aguas, entre Cuba, Estados Unidos y España. Ahora vive en parte en las Bahamas (y la otra parte la pasa en Miami y Madrid), no muy lejos de esa otra isla que sigue llevando en el corazón y que le enciende la mirada cuando pronuncia ese nombre que sabe a ron y cigarro.

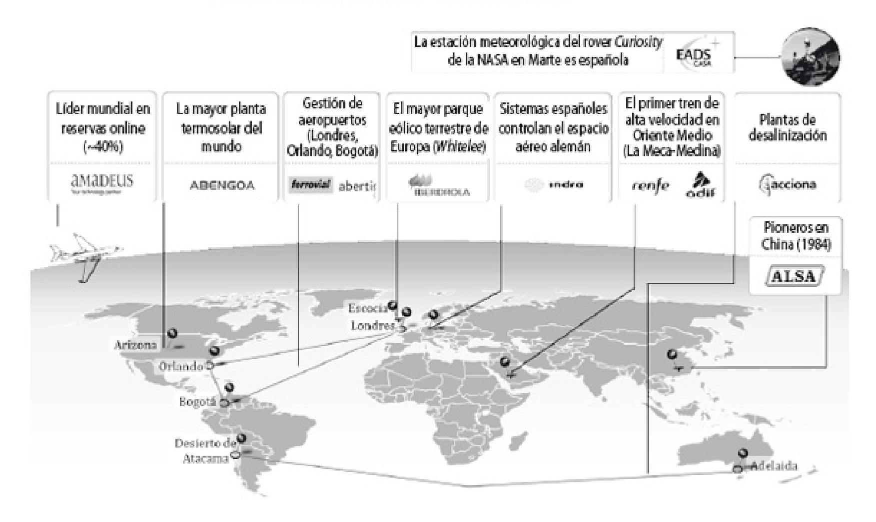
Hijo de madre catalana y padre asturiano, Leopoldo Fernández Pujals nace en La Habana. De ahí se exiliará a Miami cuando estalla la revolución. Luego será *marine* estadounidense en la guerra de Vietnam y, a su regreso, se reconvertirá en ejecutivo de multinacional. Así llegará a España. A principios de los años ochenta, cuando los españoles de todo el mundo enviaban remesas a sus pueblos desde el extranjero. Entonces, Leopoldo tenía una doble vida: vestía de día con traje y corbata, y, de noche, se ponía el delantal para hacer pizzas. Mientras seguía trabajando para Procter & Gamble, montaba por la noche su primera tienda de pizzas, y, luego, una segunda. Lo dejaría entonces todo para aventurarse de nuevo, como lo hizo cuando dejó Cuba, cuando llegó a Vietnam y, luego, a España. Se atrevió a pensar en grande, porque se creía en la magia de emprender, de crear una realidad nueva. Esa empresa se convertiría en Telepizza, que entraría en la Bolsa de Madrid por la puerta grande y se vendería por trescientos millones de euros a finales de los años noventa. No contento de esta primera

aventura empresarial, Leopoldo repetiría la experiencia. Se haría luego con Jazztel, un operador de telecomunicaciones que salvaría de la quiebra, invirtiendo en un negocio que desconocía y que llevaría de nuevo al Ibex 35. En 2014, la empresa sería adquirida por la operadora francesa Orange por más de 3.400 millones de euros.

Desde Barcelona, otra empresa fundada por un emigrante, Pronovias, lidera su mercado a escala mundial, en este caso el de vestidos de novia. Es una empresa casi centenaria, creada en los años veinte, que empezaría a conquistar el mundo con la llegada de la democracia a España. Hoy en día, una de cada diez novias de todo el mundo elige un vestido diseñado en España. Por su parte, el grupo Puig, presente en más de 130 países, se ha hecho con el 10 por ciento del mercado mundial de perfumería de alta gama, un sector muy reservado hasta entonces a los grupos galos. También es interesante destacar que el fundador de Pronovias era, como Andic, un empresario turco, afincando en España. Los Puig son catalanes, pero viven a caballo entre la ciudad de Gaudí y la Ciudad Luz, asomándose al mundo del lujo con visión internacional. Nada de localismos.

El tejido industrial español es tal vez estrecho, pero aquí también surgen algunas joyas con proyección internacional (véase el cuadro III.2). ¿Sabemos, por ejemplo, dentro y fuera del país, que Alemania ha elegido a la empresa española Indra para la gestión de su sistema de control de tráfico aéreo? ¿Sabemos que los molinos de viento en Escocia y el aeropuerto de Londres, el mayor de Europa, los llevan y gestionan multinacionales españolas como son Iberdrola y Ferrovial, respectivamente? ¿Sabemos que es un consorcio industrial también español, y no francés o alemán, el que construye la primera línea ferroviaria de alta velocidad en Oriente Próximo? ¿O que el sistema sanitario de nuestro país es líder mundial en trasplantes y donaciones de órganos? ¿O que el líder mundial de reservas online de billetes de aviones es también español y se llama Amadeus, una empresa con sede en Madrid que controla el 40 por ciento del mercado mundial?

CUADRO III.2 **La tecnología española es competitiva en los mercados exteriores.**



Fuente: Elaboración propia según la consultora internacional Grant Thornton e internet, 2015.

¿Más ejemplos? Otra multinacional española (Iberdrola en este caso) es el primer productor mundial de energía eólica y también el primero en energías renovables en todo el planeta; el primer constructor mundial de parques eólicos es también español (Acciona), al igual que la primera empresa a escala mundial del sector termoeléctrico (Abengoa). De hecho, el mayor parque eólico terrestre de Europa lo ha construido una empresa española (Iberdrola), al igual que la mayor planta termosolar del mundo (Abengoa). En 2015, España es el tercer exportador de aerogeneradores del mundo, y el país ocupa, además, la quinta posición en patentes eólicas a escala mundial. Gamesa, una de las empresas líderes del sector eólico, está ahora presente en 45 países, y sus grandes mercados ya no están en Europa, sino en China, India y Brasil, el trío que lidera los mercados emergentes.

Y más... Acciona Agua es líder mundial en desalación, con plantas en todos los rincones del mundo, como la de Australia, una de las más grandes del mundo. Tiene más de 70 plantas instaladas en todo el mundo, y ha resultado galardonada con varios premios por su planta desalinizadora londinense, que abastece a un millón

de personas, a base de energías renovables y la reutilización de casi toda la energía consumida en la desalinización. Desde OHL, ahora con Josep Piqué al mando, también se busca innovar en ingeniería y obra civil, desmintiendo a todos los que piensan que el sector es de poco valor añadido. Los edificios serán cada vez más inteligentes, las autopistas y concesiones manejarán cada vez más datos, que, a su vez, se convertirán en el nuevo oro negro de estas empresas.

El país despunta también en el sector de la automoción, no sólo por tener algunas de las fábricas más productivas del mundo o ser el primer fabricante de vehículos industriales a escala mundial, sino también por haber conseguido levantar un tejido de proveedores punteros. Así, Antolín, desde Burgos, se ha convertido en el primer fabricante mundial de revestimientos de techos; Zannini, en el primero en embellecedores de ruedas; y Ficosa, en espejos retrovisores. Por su parte, Gestamp se ha convertido en el líder mundial en fabricación de componentes de acero para automóviles, con más de 30.000 empleados en casi un centenar de plantas industriales. La industria auxiliar española ha seguido a sus clientes por el mundo, apostando por la innovación: Gestamp posee hoy en día diez centros de I+D en el mundo, tiene casi un centenar de fábricas en una veintena de países y su facturación alcanza ya los 6.000 millones de euros. A todas estas empresas les tocará dar más saltos, y, ahora, quizá también asomarse al mundo digital —como lo están haciendo alguno de sus grandes clientes, como BMW, por ejemplo, que ha invertido en herramientas tecnológicas que ayudan a los conductores a encontrar aparcamiento, como la aplicación de la startup JustPark.

No sorprende así que algunos directivos de este sector hayan despuntado a nivel global. En el comité ejecutivo mundial de la alemana BMW, la única mujer es una española, Milagros Caiña-Andree, hija de emigrantes de Ourense, nacida en una aldea de dicha provincia y criada en Alemania. Cuando me recibió en su despacho de Múnich hablamos del talento español, que abunda, tanto fuera como dentro. Ese talento no se limita a los que están dentro del país, sino también los que están fuera, incluso cuando se criaron bajo otros cielos. Para ella, el corazón sigue latiendo a ritmo de bulerías. No lejos de allí, en otra ciudad alemana, sede mundial de Volkswagen, el único extranjero miembro del comité ejecutivo es

un español, Francisco Javier García Sanz, un madrileño que muy pronto, a finales de los años setenta, se trasladó a Alemania. En París, otro español, José Vicente de los Mozos, lleva las operaciones mundiales de Renault, es decir, todas las fábricas del principal constructor galo a nivel mundial.

Son tiempos para destruir mitos. Aquí van más: España no sabe crear startups; no tenemos emprendedores que valgan e interesen. En ese aspecto también abundan los cortafuegos. En septiembre de 2013, el gigante estadounidense Intel, el mayor fabricante mundial de chips, compraba por unos 30-35 millones de dólares la startup sevillana de inteligencia artificial Indysis. Ésta se convertía así en la primera compra realizada en nuestro país en los más de veinte años de historia inversora de la empresa Intel, con más de mil inversiones por el mundo.

Unos meses antes de esta inversión de Intel, con la ayuda de un «argonauta» español, Christian Morales —presidente para Europa, Oriente Próximo y África (EMEA) de Intel—, organizamos una cena en un restaurante madrileño, a la cual invitamos al máximo responsable de inversiones para Europa, un italobrasileño afincado en Londres, quien pisaba suelo español por primera vez. El propósito era mostrarle que algo se movía en España, y que valía la pena indagarlo y visitarnos, y no sólo por el sol y la playa. Y así lo haría; regresó y se puso a buscar «trufas tecnológicas» por todas partes, las cuales encontraria finalmente cerca del barrio sevillano de Triana. Hoy en día, esa empresa está integrada en Intel, y su fundadora, Pilar Manchón, reside en California y lidera el equipo de inteligencia artificial.

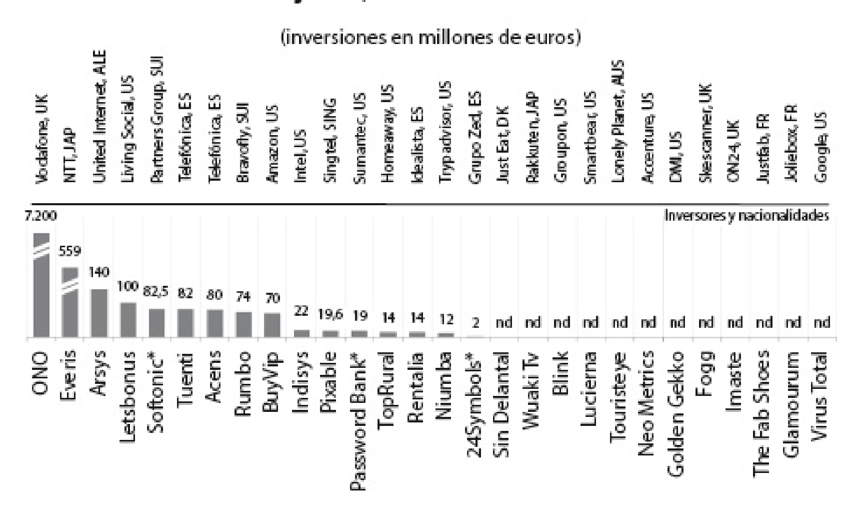
También en 2013, otro grupo estadounidense, Symantec, uno de los grandes operadores de «ciberseguridad», compraba la barcelonesa PasswordBank por unos veinticinco millones de dólares. Este mismo año, Softonic recibía una inversión de más de 82,5 millones de euros por parte del suizo Partners Group. ¿Ejemplos aislados? ¿Excepciones? La misma semana que Intel invertía en España, otro gigante norteamericano, Groupon, compraba la startup madrileña Blink (fundada también por una mujer, Rebeca Minguela, que creció en Castilla y se educó en Boston). Mientras, al otro lado del mundo, en Palo Alto (California), AllienVault, una startup fundada por españoles e impulsada por

venture capital basado en España (Adara), levantaba una ronda de financiación de veintiséis millones de dólares en Silicon Valley. En 2014 siguieron las compras de startups por parte de grupos extranjeros, por ejemplo: la japonesa Next, que compró por ochenta millones de euros la barcelonesa Trovit; la estadounidense Priceline, que compró HotelNinjas; o la noruega Schibsted, que compró por cincuenta millones de euros la madrileña Milanuncios (nacida en una casa de Cáceres en 2005); la multinacional Nielsen, que compró la startup madrileña Nexium, con sedes también en México y Brasil y más de 150 empleados; y la alemana CTS Eventim, que compró la también madrileña Entradas.com con una facturación de más de 110 millones de euros. (Véase el gráfico III.6.)

Otro mito para destruir es el de que no tenemos fondos de *venture capital* que sepan invertir: en septiembre de 2013, el fondo español de biotecnología Ysios Capital participaba en la venta de la startup suiza Endosense por casi 250 millones de euros; por su parte, en 2014, el fondo de *venture capital* español Bullnet logró vender Anafocus a la compañía británica e2v Technologies por un monto de más de treintaicuatro millones de euros; asimismo, Cabiedes & Partners ha logrado varias desinversiones importantes a lo largo de 2014, entre ellas la de la francesa BlaBlaCar, que ese año levantó unos cien millones de euros y abrió así la ventana de oportunidad para la desinversión parcial por parte del fondo español.

Más mitos: España no exporta tecnología. A menudo nos dicen —y a veces nos convencemos de ello— que no tenemos empresas tecnológicas. ¿Sabemos que existen hoy en día dos empresas españolas que se incorporaron, en plena crisis, al Nasdaq (Grifols, en 2011, y Abengoa, en 2012), una desde Barcelona, otra desde Sevilla, ambas líderes mundiales en sus sectores? ¿Sabemos que una de las mayores operadoras de telecomunicaciones del mundo, la más internacionalizada, integrada en el top 100 mundial de las empresas que más apuestan por la I+D, según la consultora norteamericana Booz, es española y se llama Telefónica? ¿O que en Brasil uno de los mayores empleadores del país es una empresa de matriz española llamada Atento? ¿Sabemos acaso que una de las mayores startups de Europa por facturación es la barcelonesa eDreams, una agencia de viajes online?

GRÁFICO III.6 **Las principales inversiones en empresas tecnológicas españolas por parte de grupos extranjeros, 2007-2014.**



nd: no disponible.
*: Exitos parciales: Partners Group adquiere el 30 por ciento de Softonic en 2013 por 82,5 millones de euros. Symatec adquirió por 25 millones de euros parte de activos de Password Bank en Julio 2013 y Grupo Zed compra el 32 por ciento de 24Symbols en Mayo 2013.
Nota: UK (Reino Unido); JAP (Japón); ALE (Alemania); US (Estados Unidos); SUI (Suiza); ES (España); SING (Singapur); DK (Dinamarca); AUS (Australia); FR (Francia).
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de prensa, 2014.

En plena crisis, varias startups y empresas tecnológicas españolas hablaban de incorporarse al Nasdaq en los próximos años, una de ellas con sede en Madrid (Zed) y otras dos en Barcelona (Privalia y Scytl). De confirmarse, España podría salir así de esta crisis con casi cerca de media docena de empresas cotizando en el Nasdaq, algo inédito para la mayoría de los países europeos. En el mundo del ocio y del turismo, nuestro país también colocó gigantes tecnológicos, líderes mundiales de su sector, como es el caso de Amadeus e Inditex. Ambas compañías podrían aspirar sin grandes dificultades al Nasdaq, la segunda por su alta tecnología logística, la primera por ser líder mundial y manejar la mayoría de los billetes emitidos en el mundo por las compañías aéreas.

Durante el período 2007-2014, el país ganó también en atractivo tecnológico. El caso de Intel antes mencionado no es aislado. En realidad se multiplicaron las operaciones de inversiones y compras de empresas de base tecnológica por parte de grupos extranjeros, en

particular japoneses, alemanes, suizos y norteamericanos. Así, la multinacional japonesa NTT Data compró la consultora tecnológica española Everis (fundada por un matemático, Fernando Francés); la alemana United Internet se hizo hueco en España con la compra de Arsys; mientras que la norteamericana Living Social se hacía con el control de Letsbonus. Todas éstas han sido operaciones superiores a los cien millones de euros.

En el sector del ocio o de las telecomunicaciones se multiplicaron las compras por parte de empresas multinacionales, como la japonesa Rakkuten o la inglesa Vodafone. Esta última realizó la mayor operación hasta la fecha comprando, en 2014, la (ex)startup Ono (cofundada, por cierto, por un británico ahora asentado en Kenia), por 7.200 millones de euros. Para que luego nos digan que en España no hay *exit* masivo, compra o salida a bolsa de una (ex)startup. En su día, también fue un hito la cotización de Jazztel (fundada asimismo por un extranjero en nuestro país, y ahora presidida por un cubano), otra gran startup de las telecomunicaciones.

A veces, la innovación ha sido desbordante en sectores más sorprendentes. Cosentino, una empresa marmolista en su origen, se ha convertido así en una de las más innovadoras en materiales para cocinas. Todo empezó de cierta manera por accidente. Su mercado natural era el mármol y la construcción. Surtir las cocinas era un segmento muy marginal, apenas le dedicaban recursos. Un día, un cliente israelí (no nos sorprendamos que el impulso para innovar haya venido de aquí) les invitó a apostar por materiales nuevos que podrían elaborar a partir del polvo del mármol e innovar con cocinas sumamente resistentes y productos totalmente disruptivos.

Ese primer producto sería el Silestone, un material inédito que utilizarían para superficies y encimeras de cuarzo destinados a cocinas y baños. Lo que había sido un segmento de poca atención se convertiría en el epicentro de la empresa. Con él, innovarían, e innovando pudieron saltar al mundo exterior, en particular hacia Estados Unidos. Durante los años de la crisis, después de haber inventado el Silestone, volvieron a sorprender el mercado con el Dekton, un material y una tecnología de partículas sintetizadas en la cual ha invertido más de 120 millones de euros para su desarrollo. Es decir el equivalente al 25 por ciento de su facturación

anual, algo inédito en el país supuestamente del «que inventen otros». Todo ello, en plena crisis, cuando estábamos en el ojo del huracán, Paco Cosentino y los suyos apostaron por innovar más. Salirse por la puerta grande, rematando faena.

En septiembre de 2014 tuve la suerte de conocer al fundador de Cosentino. Fue en un hotel almeriense, y mantuvimos una larga conversación sobre innovación y tecnología. Todo ello a escasos metros del mar. Mientras las olas se abrían paso hacia la playa, ese hombre me hablaba de esfuerzo y de empeño, y todo ello con mucho duende. Encontré esa misma chispa y afán en muchos rincones de nuestro sorprendente país. La actual empresa Cosentino nació en Almería, en un pueblo remoto llamado Cantoria. La antigua marmolería se ha convertido así en un líder mundial a base de innovación y tecnología. Ese día de septiembre, como decía, tanto el fundador como el equipo directivo me dieron toda una lección de humildad, de amor por el trabajo bien hecho, por innovar y emprender. La compañía distribuye sus productos y marcas en más de ochenta países, y todo ello desde un rincón de España. Con unos dos mil empleados en total, se ha empeñado en concentrar sus fábricas de producción en el país, por compromiso con su entorno (seis plantas en Almería y otra en Brasil). La mayoría de las quince fábricas de elaboración de encimeras de cocina y baño las tiene en Estados Unidos (catorce en total más otra en Almería), su mayor mercado hasta la fecha. Hoy en día, el grupo factura más de quinientos millones de euros cada año, el 90 por ciento de ellos en mercados extranjeros.

Podríamos alargar la lista. Hace algo más de cien años, unos empresarios vascos creaban una ferretería que se convertiría con los años en uno de los mayores productores de trenes, incluso de alta velocidad. CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles) desbancaría así a sus competidores alemanes y franceses en mercados tan lejanos como los de Chile, Nueva Zelanda, Estados Unidos o Arabia Saudí. A principios de octubre de 2014, viajé allí, en un pequeño pueblo vasco del interior, estrecho como una corbata desplegada a lo largo de un río. Allí estuve comiendo con Andrés Arizkorreta, un consejero delegado formado en la mítica escuela de Deusto, cantera de tantos empresarios y ejecutivos vascos. La conversación fue chispeante, hablando de cómo los

trenes podrían convertirse en tiendas digitales, con ventanas transformadas en pantallas para seleccionar los productos, como si fuesen estanterías (o «lineales») de supermercado. Otra región, otro empresario, pero la misma pasión por las cosas bien hechas y por innovar. Andrés Arizkorreta me contaría cómo, en los años ochenta —cuando yo cruzaba la frontera con mis padres en coche—, la empresa estuvo a punto de morir. Para sobrevivir tuvieron que salir, atreverse a ir por el mundo. Y ahora, de nuevo, buscan reinventarse.

En el ámbito empresarial, la asturiana Duro Felguera ha conseguido dar el salto desde el sector de la minería al de la fabricación de bienes de equipo industriales. La historia de Taurus sí empezó en un garaje, con dos emprendedores de un pequeño pueblo del Pirineo que han decidido producir molinos de café y secadores. Cincuenta años más tarde, sus productos para cocina se exportan a más de ochenta países y cuenta con media docena de centros de I+D, no sólo en España, sino también en China, India, Brasil, México y la República de Sudáfrica. Desde Zaragoza ha surgido la juguetera Imaginarium. En un pequeño pueblo gallego nació, a mediados del siglo pasado, el grupo de alimentación Calvo. En Barcelona y en Madrid, Cuatrecasas y Garrigues han creado, respectivamente, bufetes de abogados que en la actualidad son referentes internacionales (el segundo, por ejemplo, es el mayor de Europa continental). Muchas de las marcas creadas en España se han incorporado en grupos multinacionales, como ha sido el caso de Loewe, Chupa Chups o Colomer, lo cual es una prueba del ingenio y empuje de sus fundadores y emprendedores, que supieron levantar imperios.

A veces, el impulso viene importado de afuera. A sectores tradicionales como el turismo y la hostelería, llegaron ejecutivos como Federico González. Este madrileño había pasado veinte años fuera del país, en Lisboa, Estocolmo y París. Le conocí en esta última capital, a principios del siglo XXI, cuando era uno de los máximos responsables de Eurodisney, la fábrica de sueños norteamericana, trasplantada luego al corazón del país de Astérix y Obélix. Conseguiría allí hacer lo impensable: que el trasplante sobreviviera al rechazo inicial por parte de los franceses. En 2013 aterrizó en NH Hoteles impulsando un plan de renovación de la

compañía como no se había hecho anteriormente. Además de reordenar la cartera de hoteles, vendiendo algunos de ellos y, sobre todo, reposicionando otros, apostó por innovar en un sector relativamente a la defensiva en materia de nuevas tecnologías.

Lanzó así una colección Premium (con la marca NH Collection), pero, sobre todo, creó conceptos nuevos —en lo cual participé directamente—, tales como aceleradoras de startups en el sector hotelero y un *living lab* (el primero a nivel mundial en su sector) donde se testearían todas la nuevas tecnologías aplicadas a la actividad hotelera, desde las mejoras del sueño, hasta los dispositivos de registro digitales, pasando por robots cameros y hologramas gigantes. Todo ello operado en un espacio emblemático, el NH Collection Madrid Eurobuilding, en el corazón de la capital, que ha sido el primer Hotel & Tech Living de este tipo creado, una innovación generada desde Madrid y con vocación global. A pocos metros de la aceleradora se ubica también otra apuesta por la innovación, en este caso gastronómica, con el restaurante recién estrenado del chef de tres estrellas Michelin David Muñoz, el DiverXo. En octubre de 2014 se inauguró todo el complejo, con una bóveda LED tecnológica, la más grande realizada (una enorme pantalla de proyección visual), hologramas en 3D y habitaciones con mucha innovación en las que se prueban en vivo las tecnologías punta del sector.

Toda esta estrategia busca reposicionar la marca y el producto para conseguir subir en la cadena de valor y no quedarse atascado en un producto de gama intermedio. Para ello, NH buscó ofrecer algo más que una habitación donde dormir: una experiencia. De ahí que también el (primer) chef madrileño con tres estrellas Michelin se instalara en el NH Collection Madrid Eurobuilding. A finales de 2014 había una treintena de hoteles NH Collection en cinco países (en total se destinarán 250 millones de euros para reformar un centenar de hoteles). Con hoteles renovados y, sobre todo, con experiencias (tecnológicas o gastronómicas) inéditas, los precios también podrían subir (alrededor de un 20 por ciento), y con ello aumentaría el resultado bruto de explotación (ebidta). Esta lógica debería imperar más en sectores como el del turismo o el de la alimentación, ámbitos en los que los ejemplos de apuestas por la innovación y la calidad los simbolizan empresas como Osborne, con

jamones vendidos como productos de lujo; Leche Pascual, con los intentos e incursiones en nutrición y sanidad; o Naturhouse Health, en el segmento de la nutrición y el bienestar.

El mapa de España está salpicado de brotes empresariales sorprendentes. Con la crisis también nos llegó otra muestra de vitalidad: una explosión de emprendimiento. Un buen indicador de ello es el brote de aceleradoras de startups creadas de la mano de iniciativas privadas. Así, desde 2008, han surgido más de treinta aceleradoras, otra prueba de la vitalidad emprendedora del país, aunque esta tendencia no es específica de España, ya que en toda Europa estamos registrando este empuje. Hoy en día, hay más de 260 aceleradoras en las diez principales economías del continente (más de las doscientas existentes en Estados Unidos). Entre 2007 y 2013, el número de aceleradoras ha crecido en Europa nada menos que un 400 por ciento, algo inédito; y, más sorprendente quizá todavía: España, con un total de 38, en 2013, se colocaba por delante de Francia y Alemania. De hecho, España es el segundo país europeo en número de aceleradoras e incubadoras, por detrás de Inglaterra (50) y no muy lejos de Israel (44).

La apertura del Campus de Google en Madrid, prevista para 2015, también marca otro hito: la multinacional estadounidense sólo tiene uno similar en Londres, y apenas media docena más abiertos en el mundo hasta la fecha, lo cual representa una confirmación más del creciente ecosistema español. Empresas tecnológicas como IBM o Sage están ubicando también en Madrid algunos de sus máximos responsables europeos. Otras, como Unidad Editorial (en el sector de la prensa) «importaron» el talento, con un nuevo máximo responsable procedente de la Tecnología oracle, de Javier Cabrerizo.

Algunas de las aceleradoras nacieron de la mano de multinacionales, como el caso de Wayra, impulsada por Telefónica, un proyecto en cuya gestación y diseño participé. Todo ello se hacía como de manera clandestina. Nos reuníamos en 2010, los viernes por la tarde, con apenas un puñado de directivos, liderados por José María Álvarez-Pallete, entonces presidente de Telefónica Latinoamérica. Hoy en día, Wayra es la mayor aceleradora de

startups del mundo, con viveros presentes en una docena de países en Europa y en Latinoamérica, más de 350 startups creadas y 25.000 proyectos analizados. Es una prueba viva de que también hay emprendimiento en los mundos latinos, que hay que creerse que las reglas se pueden (re)escribir. La ejecución de lo que habíamos diseñado la llevaría a cabo Gonzalo Martín-Villa y todo un equipo de apasionados, volcados en darle vida a lo que era hasta entonces un puro sueño, el de un país y un continente más 3.0.

Esta iniciativa ha sido disruptiva porque era la primera apuesta de este tamaño por los países latinos, España y Latinoamérica. En 2010, estos países éramos mercados frontera desde el punto de vista de las startups (o empresas emergentes) y del *venture capital* (capital riesgo). Telefónica no ha sido desde entonces la única empresa que lanzó programas de este tipo: Repsol, BBVA, Banco Santander, CAF, Ferrovial, Caixabank, Iberdrola, Endesa o Agbar, por mencionar sólo algunas, han desplegado fondos de capital riesgo, programas de emprendimiento o aceleradoras corporativas para empresas emergentes. Hay en la actualidad unos 971 fondos corporativos de capital riesgo operando en el mundo. La mayoría están en Estados Unidos (396). Sin embargo —otro mito se derrumba—, España se coloca hoy en el top 15 mundial de países, con trece fondos corporativos de capital riesgo, igualando a Israel e Italia y superando a Noruega y Dinamarca.

Para un país en pañales a principios de la década, el logro es más que meritorio. Cuando en octubre de 2014 se organizó en Madrid el South Summit, impulsado por María y Sofía Benjumea, se pudo medir el camino recorrido: miles de personas, inversores, emprendedores de toda Europa y Latinoamérica, participaron. El evento se celebró en Las Ventas, transformando el ruedo donde lidian los toros bravos en una escena donde startups, inversores y empresas cumplían con el ritual de charlas breves, presentaciones de impacto y mucha energía que compartir. La reinvención de España es algo así: re-inventar los lugares que tenemos emblemáticos y transformarlos en espacios 3.0. Las corridas y las startups, las lidias y las series de inversión, todo ello en espacios que casan lo antiguo y lo moderno, en una convivencia de ambos que ayuda a reinventar y vitalizar lo uno y lo otro.

No lo hemos hecho todo mal. España ha conseguido, a lo largo de las últimas décadas, alzarse entre las economías más desarrolladas. Cuando yo cruzaba la frontera vasca, a principios de los ochenta, España se veía como un país de charanga y pandereta en el resto de Europa, un país que olía a sacristía, tierra de vinos peleones y flamencas de infarto; es decir, un país exótico, con molinos de viento y ancianos que se quemaban el pulmón a golpe de ducados, donde lo único que se podía hacer era disfrutar del sol. Pasaron los años y nos convertimos en el país del milagro, nuestras empresas se abrieron paso en Londres, París y Múnich. Algunas se llevaron los mayores contratos de la historia de Australia, mientras otras seguían acumulando millas por Latinoamérica, Oriente Próximo y Asia.

Cuando era niño, la Fiesta del Albariño, en Cambados (Pontevedra) suponía meterse caldos ácidos por la garganta. Ahora tenemos vinos blancos suaves, tintos profundos, cepas rescatadas del olvido y *coupages* atrevidos. El aceite se vendía a granel, incluso en barricas, ahora se vende en tiendas *gourmet* y en botellas estilizadas, y se crean nuevos aromas con la fusión de nueces, hierbas y hortalizas. Un puñado de enólogos apasionados (incluso algunos extranjeros, como Peter Sisseck, el creador de uno de los vinos españoles más cotizados en el mundo, Pingus) han cambiado ese mundo, buscando viñas perdidas, laderas imposibles donde cultivarlas, terrenos áridos de cal y arcilla. Los campos de Jaén y de Córdoba se llenaron de oro verde, cada vez más preciado y apreciado. Ahora, los vinos gallegos de la Ribeira Sacra, elaborados desde el Imperio romano, llegan a la mesa del presidente de Estados Unidos —quizá haya también ayudado algo el hecho de que el chef de la Casa Blanca es asturiano, y el asesor comercial de Obama para Europa es el marido de Tiziana, una de las hijas del modista gallego Adolfo Domínguez.

En nuestro país, los martillos se pusieron a cantar, y la fiebre del oro y del hormigón se apoderó de todos los pueblos. Con ello, entre 1994 y 2007, la economía creció de manera ininterrumpida, y el país se colocó como el de mayor crecimiento de empleo en todo el mundo. A fecha de hoy, seguimos siendo el país de la eurozona que

más puestos de trabajo ha creado (y luego destruido). En vísperas del estallido de la burbuja y del desplome del crecimiento, teníamos casi veinte millones de personas trabajando. Habíamos creado casi cinco millones de empleos. El país era una fiesta, las huertas solares crecían como girasoles, los trenes eran cada vez más rápidos y los aeropuertos aparecían como obras milagrosas, en medio de la nada, junto a los campos baldíos, donde se pastoreaba todavía a los rebaños.

Durante ese mismo período, el crecimiento de la riqueza ha sido muy elevado, la diferencia de renta real per cápita con el resto de Europa se redujo en más de siete puntos porcentuales, alcanzando el 90 por ciento de la renta media europea. Al mismo tiempo, los españoles empezaron a trabajar más horas: en 1994, en España se trabajaba un 20 por ciento menos de horas (por habitante) que en el resto de Europa; en 2007, esta situación se había invertido, y la tasa de participación se había disparado bajo el impulso que supuso, en particular, la incorporación de las mujeres al mercado laboral.[37] En 2014 nos hemos vuelto algo más suecos y nórdicos al respecto, igualando las tasas de empleo masculino y femenino.

Hemos conseguido, a lo largo de estos años, dar saltos. Como explica el economista Ricardo Hausmann, las naciones se hacen ricas porque consiguen dar saltos como los monos, buscar arboledas más verdes y producir productos cada vez más sofisticados.[38] Si un país tiene sol y playa, puede empezar a producir hoteles que, a su vez, se transforman en cadenas y arrastran proveedores. Puede inventar sistemas de reservas electrónicos para los billetes de avión, piscinas inteligentes y materiales cada vez más sofisticados para hacer los hoteles, transformar los matorrales en selectos campos de golf y suministrar pelotas que se autodisuelven en el agua. Eso es lo que hemos empezado a hacer: dar saltos como los monos de Hausmann, en búsqueda de árboles más frondosos, cargados de frutas. Así nacieron tecnológicas como Amadeus, líder mundial en su sector.

Finlandia, que tiene bosques, no se quedó especializada en productos derivados de la madera (estos productos apenas representan el 20 por ciento de las exportaciones finlandesas). Talando árboles y cortando maderas, los finlandeses descubrieron que sus hachas y serruchos eran insuficientes, y se pusieron a

producir también maquinaria. A partir de ahí se dieron cuentan de que podían producir otro tipo de máquinas, y de las máquinas cortadoras pasaron a las máquinas automatizadas. De ahí volverían a saltar para dar con los terminales de telefonía móvil, es decir máquinas digitales, y crear así Nokia. Sus dispositivos llegaron a representar hasta el 40 por ciento del total exportado por el país que descubrió que no todo era madera y cortar madera. Ahora, con el derrumbe de Nokia, le toca reinventarse de nuevo, pero de sus escombros salieron unas doscientas startups, creadas muchas de ellas por gente que había trabajado en Nokia. Algunas de esas empresas emergentes, como Rovio, de videojuegos, ya empiezan a despuntar, y otras están todavía buscando el árbol al cual subirse.

Muchos son los países y las empresas que dieron estos saltos. Sin tener los recursos para ello, ni cacao, ni café, Suiza se reinventó como líder mundial absoluto en este sector. China no fabrica chips de memoria avanzada, pero esto no le ha impedido convertirse en el primer productor mundial de computadoras. Cuando Samsung nace es una empresa que se dedica a comercializar vegetales y pescados. Más tarde dará los primeros saltos hasta convertirse en lo que es hoy en día, el líder mundial de dispositivos móviles y de electrónica doméstica. En 1963, Corea del Sur exportaba bienes por menos de seiscientos millones de dólares (a precios de hoy), principalmente productos primarios, alimentos, mariscos, sedas, etc. Cincuenta años más tarde, ese mismo país exporta bienes por más de 600.000 millones de dólares, principalmente electrónica, maquinaria, coches y buques de gran tonelaje. Un salto de gigante.

Eso es, en parte, lo que hemos hecho en España: nuestros monos —es decir nuestras empresas— empezaron a dar saltos buscando nuevas arboledas donde prosperar. Hasta los años cincuenta, España era un país pobre que exportaba productos de poco valor añadido. En 2015, el principal producto de exportación sigue siendo la alimentación (casi el 15 por ciento del total), pero hemos aumentado considerablemente el grado de sofisticación. Así, por ejemplo, hasta hace poco, los holandeses eran los líderes tecnológicos en materia de invernaderos. Desde las huertas almerienses se consiguieron patentar invernaderos fabricados con un plástico que cuesta la mitad que el vidrio y consigue una mayor producción. Hemos desbancado desde entonces a los holandeses,

apostando por una tecnología más eficiente y menos costosa. Innovando.

Muchos otros consiguieron dar esos saltos. Cuando Amancio Ortega abre la primera tienda de sastrería, en una calle de A Coruña, hacía sobre todo batas guateadas para amas de casa. Cincuenta años más tarde, Inditex abre tiendas en todos los rincones del mundo, y no hay bosque que se le resista. El «mono Zara» inventaría algo único: se haría dueño del tiempo. Cuando Inditex llega a ese negocio, el referente absoluto, el «gran gorila», era el italiano Benetton. La empresa italiana tardaba 64 días entre el momento que detectaba una tendencia (una prenda que podría tener éxito) y el momento en que conseguía colocarla en una estantería para venderla; actualmente, Inditex hace eso en dieciséis días.[39] El gran gorila ha tenido que desaparecer en el fondo del bosque, dejando paso a Inditex, ahora líder de la manada, todo ello, desde un polígono industrial perdido en un rincón extremo de España y de Europa.

Ferrovial es una empresa que nace poniendo traviesas de madera en las vías de ferrocarriles. Hoy en día es el líder mundial en la gestión de concesiones, con autopistas en Toronto y aeropuertos en Londres. Desarrolla sistemas de gestión de los aeropuertos en tiempo real, aparatos de monitorización biométrica y procesos automatizados cada vez más digitalizados. En las ciudades desarrolla sistemas inteligentes de recogida de basura, dispositivos para pasos de cebra inteligentes que aprenden con los peatones. Además, colabora con el MIT e impulsa un centro de innovación de infraestructuras inteligentes. En definitiva, busca cómo dar el siguiente salto, desplazarse hacia la arboleada de las ciudades inteligentes y de los grandes datos, bosques frondosos llenos de porvenir.

Nuestra querida España no ha desmerecido. Es, hoy en día, líder mundial en tecnología de energías renovables, en actividades bancarias o en telecomunicaciones. Hemos pasado de los burros de Mijas y del verano azul a ser el país con más pernoctaciones en hoteles, algunos de ellos de lujo. Cada vez más restaurantes se han colgado estrellas de excelencia mundial. Han sido muchos los

monos nacidos y los árboles plantados. Incluso durante estos años de crisis, hemos seguido transformándonos (porque no quedaba otra opción), «saltando» en las exportaciones, a veces en manada, y otras veces en solitario. Hemos sido, desde 2008, la quinta economía desarrollada y la primera de la eurozona en la que más han crecido las exportaciones de bienes. Todo ello a base de saltos.

Para creernos el país que podemos ser, nos tenemos que convencer de que no lo hemos hecho todo mal. Nuestros monos están ahora por todos los continentes, hemos descubierto algunos bosques nuevos. Nos quedan muchos más por explorar y, para ello, tendremos que desbancar más mitos. No nos dejemos enjaular.

IV

Los nuevos argonautas

Un último mito: no tenemos grandes ejecutivos, no los sabemos formar, ni mandar. Los alemanes saben levantar imperios industriales, los franceses empresas sofisticadas, los ingleses reinan sobre las cuentas bancarias. Nosotros no sabemos de gestión ni de liderazgo, somos de pueblo, no tenemos ejecutivos de altos vuelos, capitanes de industria o fundadores de imperios.

Sí, aquí también hay mitos que desbancar. La abultada lista del capítulo anterior valdría por sí sola como testigo. Las empresas que conocemos hoy son de generación espontánea, caídas del cielo, o crecidas a la sombra de una tumbona. Han sido muchos los empresarios, ejecutivos y trabajadores que las han levantado. Igualmente, no son ahora pocos los españoles consejeros delegados de multinacionales extranjeras, establecidos fuera del país, a los cuales se rifan las empresas norteamericanas, alemanas o francesas. Ésta es la otra cara de una misma moneda, la de la internacionalización no sólo de nuestras empresas, sino también del talento español.

A lo largo de las últimas décadas, muchos ejecutivos españoles se asomaron a las cúpulas directivas de multinacionales extranjeras a nivel de las matrices, es decir, no sólo en las presidencias de las filiales ibéricas. En 2015, son españoles los consejeros delegados de empresas como las multinacionales alemanas Merck Serono, Esprit y KabelDeutschland, las estadounidenses Zoetis, Otis y Hudson, el mayor *retailer* canadiense, Loblaw, la firma de moda Lacoste o el banco inglés Lloyds. Los hijos de emigrantes españoles no han desmerecido tampoco: una hija de gallegos es así la única mujer y extranjera en el comité de dirección de BMW en Múnich; otro gallego ha presidido durante años la reestructuración mundial de Kodak; un hijo de emigrantes españoles preside ahora el destino del

muy suizo banco privado Mirabaud; otro ha fundado la tecnológica financiera suiza Avaloq; y una hija de la emigración catalana preside una de las mayores agencias de publicidad mundial, la francesa Havas, cuyo comité ejecutivo mundial tiene a otro español como miembro.

Precisamente, los comités ejecutivos mundiales de las mayores multinacionales galas están repletos de ejecutivas y ejecutivos españoles. Así, la multinacional de lujo Kering tiene una malagueña en su cúpula, mientras su competidor, LVMH, alinea un hispanoinglés en su máxima cúpula directiva. Cada una de las compañías Danone, Sodexo, Suez, Pernod Ricard, Altadis, FNAC, Alcatel-Lucent y Schneider tiene entre sus filas a un miembro español en la dirección general. El número dos mundial del banco Société Générale es un español graduado en INSEAD, amable como nadie. Lo mismo ocurre con las suecas Assa Abloy y Securitas, las estadounidenses Visa, PepsiCo, Dupont, Johnson & Johnson y Whirlpool, la suiza Schindler, la luxemburguesa Arcelor Mittal, la danesa Vestas, las alemanas DHL, Bertelsmann, Tui Travel y Volkswagen, la inglesas Hackett y BT Global Services o la operadora de telecomunicaciones emiratí Etisalat; todas ellas tienen un español en su comité de dirección.

También hay españoles en los máximos escalones de empresas como la cementera suiza Holcim y la farmacéutica Novartis, las tecnológicas estadounidenses Cisco y HP, las holandesas ING y Philips; en todas ellas tienen un español al mando de regiones enteras. En Asia, el presidente de Microsoft para la zona es un español, al igual que los de Coca Cola o la mexicana Cemex. Desde Panamá, un español preside las operaciones para Latinoamérica de la estadounidense Procter & Gamble. Desde Miami, lo hacían también, en 2014, otros españoles para la tecnológica canadiense Blackberry (hasta hace poco) y la multinacional de publicidad exterior Clear Channel. En Nueva York están afincados españoles que dirigen desde allí las operaciones latinoamericanas de la gestora de activos Blackrock. Lo mismo hace, en este caso desde Madrid, otro directivo español que preside las operaciones de España y también de Latinoamérica para la británica Bupa (en nuestro país más conocida por su filial Sanitas). En la suiza Adecco, el presidente español coordina, también desde Madrid, las

operaciones para Latinoamérica.

Algunas veces, estos nuevos «argonautas» españoles (término con el que aludo en este libro a esos directivos establecidos fuera, en una multinacional extranjera) desempeñan operaciones sorprendentes. Así, en la capital británica, uno de los máximos inversores inmobiliarios es un español, quien acabó adquiriendo los edificios del Foreign Office adyacentes a Buckingham Palace. Desde la terraza de lo que serán residencias y hoteles de lujo se puede divisar Trafalgar Square, el palacio de Buckingham (residencia de los reyes británicos) y uno de los más famosos jardines ingleses que adornan el corazón de la ciudad. Ese inversor, un banquero reconvertido, reside en la capital inglesa desde hace casi dos décadas. Como él, muchos otros directivos españoles viven en el corazón financiero mundial, desempeñando altos cargos en fondos como Carlyle, Lion Capital, Amber Capital o Moore Capital. Otros «argonautas» en la City londinense son financieros destacados, como el máximo responsable para Europa del banco estadounidense JPMorgan, uno de los fundadores del hedge fund GLG (ahora GLG MAN) o el máximo responsable para Europa del banco estadounidense Citibank. También están profesionales como ese maestro jamonero afincado en Londres y que aspira a ser el proveedor de ibéricos en los partidos de la Liga de Campeones.

En muchas ocasiones nos encontramos con empresas multinacionales que no sólo tienen uno, sino varios españoles en la cúpula directiva. Es el caso de los ya mencionados Lloyds, un banco muy británico, o de la multinacional estadounidense de ascensores Otis (hasta hace poco), las cuales no sólo tienen consejeros delegados españoles, sino que cada uno de ellos se ha traído a otro alto directivo español, formando así dúos incorporados en los respectivos comités de dirección de estas empresas. En la sueca Securitas coinciden también dos españoles en el mando, al igual que en las suizas Adecco y Swissport o en la francesa Renault —donde uno de ellos maneja todas las fábricas y operaciones mundiales del constructor francés—. Lo mismo ocurre en Havas, donde, además de la presidenta ejecutiva mundial —hija de emigrantes españoles que estudió en HEC, la cuna de la élite empresarial francesa—, está el consejero delegado (español) de Havas Media, también en la cúpula directiva compuesta por ocho personas.

La cementera mexicana Cemex, una de las mayores «multilatinas» (las multinacionales con origen en países latinoamericanos), es probablemente el caso más destacado de multinacional extranjera con presencia española: nada menos que cinco españoles están en 2015 en el comité ejecutivo mundial (es decir, más de un tercio, el 40 por ciento), como presidentes de la zonas europeas, asiáticas e incluso del corazón del grupo, de México. Antes de la última reorganización, eran incluso cinco españoles de un total de nueve miembros del comité de dirección mundial (es decir un 60 por ciento). Si a esto sumamos que el *chief economist* (economista jefe) mundial del grupo también es español y está asentado en Madrid, estamos ante un caso único. El hecho de que la sede internacional de la empresa esté en Madrid explica quizá en parte esta densidad, y prueba que los «efectos sede» tienen impactos también en el capital humano (y que, como país, deberíamos ser mucho más activos en atraer a este tipo de centros de decisión). El máximo responsable de la estrategia mundial de Cemex está en Madrid, lo cual arrastra con ello efectos directos sobre el tejido de consultores, proveedores, analistas y contratados por la multinacional.

En cuanto a las corporaciones europeas con fuerte presencia española, también destaca Airbus Defense, con dos españoles en el comité de dirección, y otro más como consejero delegado, desde 2013, de la filial Eurofighter. Lo mismo ocurre con otra empresa tecnológica europea, la empresa de satétiles Eutelsat, que tiene a dos españoles en la cúpula directiva o en la multinacional Ancelor Mittal y en la danesa Vestas o la tecnológica Sage.

Un caso particularmente llamativo es el de la multinacional suiza Nestlé: a mediados de 2005 esta empresa tenía nada menos que tres españoles en el comité de dirección mundial. España era así la nacionalidad más representada en su cúpula directiva. Hoy en día quedan todavía dos ejecutivos de primer nivel: uno de ellos preside el área europea, y el segundo lleva las riendas de todas las operaciones mundiales. Cuando uno se pasea por los pasillos de su sede en Vevey, como he podido hacer yo mismo en varias ocasiones, no sólo corre en el aire una nota de respeto entre los colaboradores de estos directivos españoles, sino que, además, se respira una empatía evidente, ese indicador adelantado que señala

tan fielmente la proximidad de un gran directivo. En esta multinacional, de hecho, el castellano se ha convertido en un idioma casi oficial, por hablarlo también sus presidentes y consejeros delegados, crecidos también en las filiales de Latinoamérica.

Todos estos directivos aquí mencionados forman parte del Club Mundi, que reúne a los «argonautas» de la diáspora española, casi 400 miembros, ejecutivos, empresarios y emprendedores que han desparramado su talento en el mundo entero. Cuando creé el Club Mundi, a mediados de la primera década del siglo XXI (cuando yo mismo era un «argonauta» que vivía en París), este grupo empezó con almuerzos informales. Éramos un puñado de directivos que querían conocerse y hacer país. Nuestro primer encuentro en formato de «reunión anual» lo celebramos en San Sebastián, en el Basque Culinary Center. Más de un centenar acudió a la cita. Era a finales de junio de 2014, el tiempo ayudó, con nubes altas y muchos ratos de sol. Cada uno contó su vivencia como «argonauta» o compartió de manera sencilla y natural la suerte que tenía (y que se había buscado). Luego, nos fuimos de *pintxos* por las calles de San Sebastián. Durante esos días, todos habían colgado sus trajes, todos se habían olvidado de las corbatas y de los títulos, del cargo y de la carga.

A pesar de las distancias, de las lejanías, todos conservan esa alegría y energía tan española. Quizá sea una de nuestras armas secretas. Una manera de asomarse al mundo tuteando, con alegría y energía, algo que aprecian en nosotros los demás directivos y empresas multinacionales. Hoy en día, el Club Mundi tiene unos cuatrocientos directivos, todos españolas y españoles, tanto «argonautas» fuera del país como retornados, directivos que regresaron desde sus puestos de dirección de Disney, Oracle, Jazztel, Microsoft o Unilever, por mencionar algunos. Todos tienen un alto compromiso con su país, con una España más 3.0, crecida con sus vivencias internacionales. Todos, a su manera, contribuyen a destruir masivamente ese mito según el cual no hay cantera de talento directivo en España. Todo lo contrario. Todos ellos son ejemplos que emular, seguir, cuidar y dar a conocer, para convencernos así de que tenemos un gran país.

Si hay un área en la cual precisamente España destaca, es sin duda la de sus escuelas de negocios, recámaras de formación de directivos. Aquí también sobresale España. En Europa, Finlandia encabeza los rankings de los informes PISA de la OCDE sobre excelencia educativa. Sin embargo, Finlandia no tiene ningún MBA en el top 25 mundial, mientras que España coloca nada menos que tres MBA en lo máximo del escalafón mundial. El caso español es, de hecho, una anomalía mundial: no hay país en el mundo, de tamaño intermedio como el nuestro, que tenga tantas escuelas de negocios en el top mundial, ni los franceses, ni tampoco los ingleses, sólo los estadounidenses se alinean más.

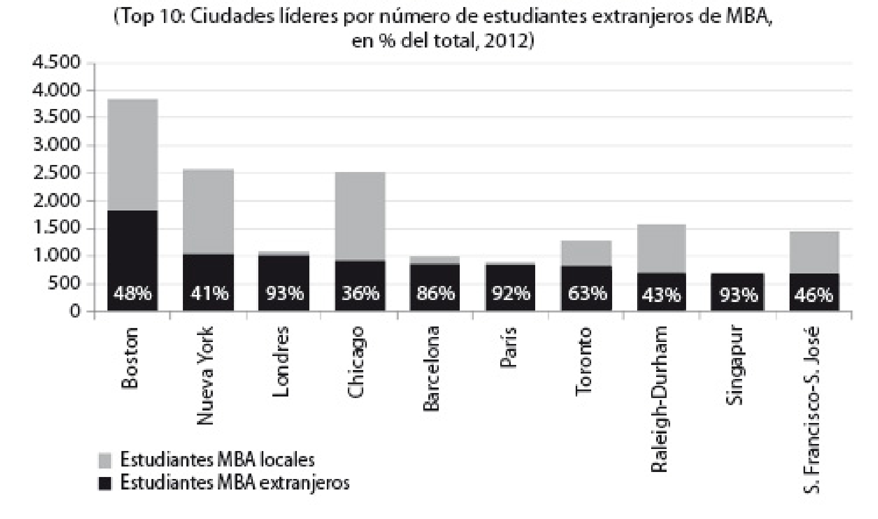
Así, España es el segundo país del mundo con más escuelas de negocios en el top 25 mundial, después de Estados Unidos. Estas escuelas (IESE y ESADE, en Barcelona, e IE Business School, en Madrid) chorrean todos los años talento empresarial y emprendedor, nacional e internacional. Se han convertido en canteras de talento, en particular extranjero, que han elegido nuestro país para formarse: en 2014, cerca del 90 por ciento de sus estudiantes de MBA eran extranjeros que venían del mundo entero, de Israel, China, Estados Unidos, Alemania, Austria, Suiza, Colombia, Chile o Brasil. Lo hacen por diferentes motivos, entre ellos (también) disfrutar del atractivo de la calidad de vida que tiene nuestro país y (sobre todo) de la excelencia docente de estas escuelas.

Si uno compara, por ejemplo, los datos de ESADE e IESE, entre 2002 y 2012, el número de extranjeros cursando MBA se disparó, lo cual demuestra su creciente atractivo. ESADE pasó del 49 por ciento del total al 95 por ciento; e IESE, del 58 por ciento del total al 78 por ciento. Cuando estudiaba mi MBA (en Francia, en HEC), ya escuchaba a mis profesores hablar, admirados, de esas escuelas de más allá de los Pirineos. Para darnos una idea del nivel de internacionalización de estas instituciones, basta con recordar que, en el MBA de Harvard, los estudiantes extranjeros son apenas el 34 por ciento, en el MIT vecino, el 40 por ciento, y en la californiana Stanford, el 42 por ciento. No sólo las aulas de nuestras escuelas de negocios están repletas de extranjeros, sino que también consiguen atraer cada vez a más profesores extranjeros. Otros datos al respecto se reflejan en el gráfico IV.I.

Muchos de los estudiantes que vienen crean empresas e impulsan la creación de riqueza y de empleo. La lista sería aquí muy larga. Basta mencionar, por ejemplo, Tyba, una startup madrileña, nacida en las aulas de la escuela de negocios IE Business School. En 2013, tres jóvenes de esa institución, un español, un holandés y un alemán, levantaban 1,3 millones de dólares, atrayendo a inversores nórdicos de la talla de Sunstone Capital, colocando un poco más en el mapa europeo a nuestro país (al año siguiente conseguirían atraer, hecho único, en su capital a una filial del fondo soberano de Kuwait). Un italiano, un estadounidense y un español crearon la startup BidAway, que propone subastas online para habitaciones hoteleras: técnicamente es una startup norteamericana, registrada en Estados Unidos, pero nacida en las aulas del IESE y con el principal fundador e ingenieros instalados en Barcelona.

El fundador de Busuu, una startup de aprendizaje de idiomas, es austriaco, y vino a Madrid a estudiar su MBA en la IE Business School. Se quedaría luego para fundar la empresa, y encontraría un empujón de la mano de un *business angel* argentino, Martín Varsavsky, también asentado en Madrid. Más tarde, cuando tuvo que buscar capital expansión para desarrollarse no lo encontró y se tuvo que trasladar a Londres. También podríamos hablar de los ejecutivos que salen de esas canteras, de los profesores y de los directivos de escuelas cada vez más arco iris, repletas de talento nacional e internacional.

GRÁFICO IV.1 **España puede atraer (y retener) talento internacional: El ejemplo de los MBA.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las escuelas de negocios, 2015.

Sin embargo, para la mayoría (los que no tienen la suerte de ser europeos), quedarse en nuestro país se ha convertido en una pesadilla burocrática. Apenas entre el 10 y el 20 por ciento de los estudiantes extranjeros que vienen a cursar nuestros mejores MBA se quedan luego a trabajar en una empresa grande en nuestro país. Los que deciden emprender desde nuestras ciudades, una vez graduados, son todavía menos: entre un 5 y un 10 por ciento, según las estadísticas de las propias escuelas. Atraer este talento está bien, retenerlo sería todavía mejor. Para ello, lo primero a hacer sería no multiplicar las trabas, en particular los visados y los permisos de trabajo y residencia. ¿Por qué no imaginar que seamos ese país de sol y playa, acogedor de turistas del mundo entero, pero también ese país acogedor de jóvenes (y menos jóvenes) ejecutivos, emprendedores y científicos que quieran compartir su talento con nosotros, crear empresas desde España, innovar e investigar?

Atraer y retener talento es clave si queremos resetear el país. No hay receta milagrosa para esto: en parte, Estados Unidos es la primera potencia económica del planeta por haber conseguido

atraer a los mejores, vengan de donde vengan. En 2015, el presidente del MIT es Rafael Reif, un venezolano que se doctoró en Stanford en ingeniería eléctrica y que se incorporó al MIT en los años ochenta. Los decanos (*deans*) de las mejores escuelas de negocios del país, las de Harvard, Chicago o Cornell, son todos extranjeros. En la universidad George Mason preside también un español, Ángel Cabrero, anteriormente decano del IE Business School, que ha contribuido en transformarla en una de las mejores escuelas de negocios del planeta. En 2014, la Medalla Fields, el equivalente al Premio Nobel para las matemáticas, ha sido otorgado a una iraní, una profesora en la Universidad de Stanford (en Estados Unidos), que también ahora posee la nacionalidad estadounidense.

En el ámbito empresarial, los fundadores extranjeros de startups desempeñan un papel fundamental en el ecosistema estadounidense: en Silicon Valley, el 52 por ciento de las startups tiene un fundador extranjero. En todo Estados Unidos, la tasa promedio es del 46 por ciento, y en el Reino Unido es del 37 por ciento. Un estudio reciente de la National Venture Capital Association estadounidense muestra la importancia de los emprendedores extranjeros a la hora de levantar imperios y multinacionales en Estados Unidos. Así, en los últimos quince años, el 25 por ciento de las empresas creadas y apoyadas por fondos de capital riesgo lo fueron por emprendedores extranjeros. La capitalización bursátil de estas empresas impulsadas por emprendedores extranjeros supera los 500.000 millones de dólares, y el número de empleados, los 400.000. De hecho, la propia industria del capital riesgo tiene como padre a Georges Doriot, un estadounidense nacido en Francia que fundaría también la escuela de negocios INSEAD, en su país de origen.

La lista de empresas emblemáticas norteamericanas que tienen un fundador o cofundador extranjero (o descendiente de extranjeros) es casi infinita. Al igual que pasa en nuestras tierras con equipos de fútbol como el merengue o el azulgrana, la alineación es apabullante: Google (un ruso), Yahoo (un taiwanés), IBM (un descendiente de alemanes), Facebook (un brasileño), Apple (un descendiente de sirios), Amazon (un descendiente de cubanos), eBay (un francés), CBS (un ucraniano), Comcast (un alemán), etc. Multinacionales de la talla de Intel, Sun Microsystems o Juniper

fueron fundadas o cofundadas por extranjeros: Andy Grove, de origen húngaro, fue uno de los cofundadores de Intel; el indio Vinod Khosla cofundó con un alemán Sun Microsystems; el también hindú Pradeep Sindhu creó Juniper Networks, principal competidor de Cisco; Jerry Yang, cofundador de Yahoo!, llegó a Estados Unidos siendo adolescente; los fundadores de eBay, el francés Pierre Omydiar, y el de Google, el ruso Sergey Brin, llegaron de niños a Estados Unidos. Aquí, en nuestras tierras, hemos conseguido lo mismo, salvo que nos hemos limitado al mundo del balompié.

La importancia ha ido creciendo incluso a lo largo del tiempo: si bien antes de 1980 apenas un 5 por ciento de las startups que salieron a bolsa tenían un fundador extranjero, a partir de 2015 esa cifra es del 35 por ciento.[40] Tener un MBA también ayuda: en Estados Unidos, el 82 por ciento de los llamados «unicornios» (startups que valen más de mil millones y se convierten luego en gigantes empresariales)[41] tienen un fundador con MBA o algún ejecutivo en el máximo nivel de mando con MBA.[42] Lo mismo ocurre en Europa: muchas de las grandes startups —como Fon y Privalia, en España; Zalando y SoundCloud, en Alemania; Spotify, en Suecia; Viadeo y Criteo, en Francia; o Shazam y Wonga, en el Reino Unido— tienen fundadores con MBA.

No se entiende el milagro tecnológico norteamericano sin las diásporas, todos esos nuevos «argonautas» que han conseguido atraer y retener. Durante la década de los noventa, el *boom* tecnológico en Estados Unidos atrajo talento del mundo entero, y en particular de algunos países emergentes como India. Estos nuevos «argonautas» tecnológicos poblaron Silicon Valley de ingenieros y emprendedores, subiéndose ellos mismos a la odisea de crear startups y arriesgar capital. Se estima que cuatro de cada diez startups californianas han sido lanzadas por estos «argonautas» indios, y que un tercio de los ingenieros de Silicon Valley son indios. Otros muchos empezaron a poblar las multinacionales tecnológicas norteamericanas alcanzando hoy en día puestos claves en estas empresas o las de otros sectores, incluso como presidentes o consejeros delegados.

La odisea de estos «argonautas» fue masiva. A mediados de los años ochenta, el 60 por ciento de los ingenieros del Indian Institute of Technology emigraron fuera del país, muchos de ellos con

destino en California. En 1990, según las estimaciones de la académica de Berkeley AnnaLee Saxenian,[43] un tercio de los ingenieros y científicos del área de la bahía de San Francisco eran extranjeros. De los 28.000 ingenieros registrados entonces, una cuarta parte procedía de India. Diez años más tarde, la mitad de los 200.000 ingenieros y científicos que tenía Silicon Valley eran extranjeros, procedentes sobre todo de Asia. Cuando el *boom* tecnológico alcanzó el pico, antes del estallido de la burbuja puntocom, un total de 774 de las 11.443 empresas tecnológicas creadas desde 1980 tenían un consejero delegado indio. Entre 1995 y 2005, el 15 por ciento de las startups de Silicon Valley fueron creadas por indios.

En 2015 todavía viven en California 475.000 indios, la mitad de ellos concentrados en la zona de San Francisco, (todavía) la meca tecnológica de las startups y del capital desarrollo (o capital expansión). El perfil de esta comunidad es único: tienen unos ingresos promedio de 110.000 dólares y un 70 por ciento está en puestos directivos y sectores de alto valor añadido. Algunos de ellos fundaron iconos de Silicon Valley como Sun Microsystems (Vinod Khosla) o Hotmail (Sabeer Bhatia). Se estima que cerca del 10 por ciento de los consejeros delegados de las empresas tecnológicas estadounidenses son indios. Empresas como Qualcomm o Lucent Technology Labs están dirigidas en parte por indios, al igual que en otros sectores, como en Pepsico, por ejemplo. Otros han sido los padres de innovaciones tecnológicas decisivas como el ethernet, la fibra óptica o el chip Pentium. Muchos de los que tuvieron éxitos se convirtieron a su vez en «*venture* capitalistas», apoyando la creación de otras startups en su país de adopción, así como en el de origen.

Y es que este viaje a Estados Unidos de los «argonautas» no es en sentido único. Muchos volvieron a su país de origen o crearon vínculos con su base nacional. Por eso cuando nos lamentamos de la fuga de cerebros y lloramos por todos los jóvenes que dejan España, quizá deberíamos meditarlo. Lo que es realmente un despilfarro es tener biólogos, ingenieros o arquitectos dedicados a aguantar el tiempo que haga falta —y, mientras tanto, perdiendo su capital humano— ejerciendo profesiones que no se corresponden con sus formaciones. Mejor tener una bióloga española en un laboratorio de Boston que en un chiringuito de Málaga. Mejor tener un arquitecto

español en Shanghái que haciendo de taxista en Madrid. Lo que tendríamos que hacer es quizá reconvertir nuestros consulados y embajadas en agencias de colocación para dar salida al capital humano que hemos mimado todos estos años, y que pueda seguir creciendo y ejerciendo de lo que sabe. Podríamos así medir el desempeño de nuestros embajadores en su contribución, mediante la colocación de compatriotas en otros países, a la reducción del paro en el ámbito nacional. Sería una manera concreta de medir su impacto como Marca España.

El capital humano así volcado en el exterior no estaría perdido para el país, al contrario. Vale la pena ahondar algo más en el ejemplo indio, porque muestra cuánto estas mismas diásporas, una vez fuera, buscan retornar. Si las condiciones lo permiten y el ecosistema de origen lo propicia, los «retornados» incluso vuelven en manadas. Así, al mismo tiempo que India iniciaba su acenso económico, con tasas de crecimiento anuales del PIB de alrededor del 8 por ciento (en promedio), empezaron a surgir nuevas oportunidades para los ingenieros, contables y ejecutivos indios de la diáspora. Todavía hoy en día el país sigue enviando a Estados Unidos más estudiantes que ningún otro país, incluido China, muchos de ellos alumnos de ciencias, ingeniería y gestión empresarial. Pero, ahora, una gran parte de estos ya buscan oportunidades directamente en su país de origen. Los vuelos entre Bombay y Palo Alto se intensificaron, ya no sólo en el sentido de ida, sino también en el de vuelta.

El entorno en India se ha hecho también más receptivo a la innovación y la tecnología. No sólo las multinacionales tecnológicas estadounidenses como Google, Oracle, Microsoft o Cisco (pobladas de ejecutivos indios con capacidad de incentivar esas decisiones) han multiplicado los centros de innovación y desarrollo en el país, convirtiéndose en otras oportunidades para los indios californianos, sino que, además, han surgido gigantes tecnológicos indios. Y éste es otro de los grandes cambios que se están dando: no sólo las multinacionales indias empiezan a poblar las primeras ligas mundiales empresariales en los sectores de los *call centers* o del *outsourcing*, sino que también asoman en las telecomunicaciones, las industrias del *software* e internet. Estas compañías compiten ahora con Amazon y con Novartis, y atraen y generan capital, muchas de

ellas en la mismísima Silicon Valley, donde desplegaron sus redes de contactos.

India ya tiene una industria de servicios de tecnologías de la información que mueve 75.000 millones de dólares anuales. Las multinacionales occidentales de los sectores de la aeronáutica, las telecomunicaciones, los semiconductores o los equipos médicos punteros desplegaron sus centros de mayor intensidad tecnológica en el país. Las multinacionales indias como el operador de telecomunicaciones Bharti Airtel o las tecnológicas Infosys, Tata Consultancy Services (TCS) o Wipro, se han convertido en multinacionales y juegan en la primera liga, desplegándose por el mundo entero. En todo esto, el papel de los «argonautas» indios ha sido clave: ya en el año 2000, diez de las veinte principales empresas indias de *software* habían sido impulsadas por indios regresados de California; en 2015, diecinueve de las veinte principales tienen a «argonautas» dirigiéndolas. No lloremos la fuga de talento; busquemos, al contrario, que prospere y que, si luego quiere volver, pueda regresar a un ecosistema mucho más enriquecido en materia de nuevas tecnologías y con una mayor apuesta por la excelencia y la innovación.

Las empresas de capital riesgo californianas también se asentaron en India, muchas de ellas, como DG Ventures o la emblemática Sequoia Capital, fueron de la mano precisamente de retornados indios. Hoy en día, más de un tercio de los participantes en el Start-Up Day, celebrado en Nueva Delhi, son antiguos «argonautas» que volvieron al país, indios asentados en California que ahora emprendieron el viaje de regreso. El caso del empresario Bala Manian, que ha creado nada menos que seis startups en California, es un ejemplo: su última empresa emergente tiene doble base, en San Francisco y en Bangalore, y está repleta de indios regresados al país; por su parte, Manian viaja cada seis semanas de un lado a otro. En India hace tiempo que dejaron de quejarse de la fuga de talento. El propio gobernador actual del Banco Central de India (o Reserve Bank of India, RBI) es un ejemplo más de retornado, en este caso desembarcando de la prestigiosa escuela de negocios de Chicago y, antes, del FMI, donde ejerció también como economista jefe. Ahora cuida de las reservas y de los tipos de interés de su país, andando todo lo aprendido.

En el ámbito empresarial, la densidad de estas conexiones y redes facilitan la aparición de cada vez más startups indias, como es el caso de la primera empresa de internet india de consumo que salió a bolsa, Nauri.com (fundada por el fondo de capital riesgo californiano Kleiner Perkins), o Make My Trip.com, la versión india de Expedia (financiada por otro fondo californiano, Sierra Ventures) o Café Coffee Day, el competidor indio de Starbucks (financiada por Sequoia Capital). El magnate indio Kanwall Renkhi, que ha hecho fortuna en las nuevas tecnologías y sigue asentado en Estados Unidos, se ha convertido en un «*venture* capitalista» importante en su país de origen, creando también una red importante, The Hindus Entrepreneurs, para fomentar empresas y ayudar a empresarios tecnológicos en India. Vinod Gupta, de InfoUSA, fundó por su parte la Vinod Gupta School of Management en India, así como una politécnica para mujeres en Rampur, de donde procede.

España carece de esta densidad de conexiones: no hay, por ejemplo, ningún español presente en los grandes fondos de capital riesgo californianos (aunque sí en algún fondo corporativo), y apenas hay un puñado en startups californianas, cantidades ínfimas si se comparan con las diásporas israelíes, indias o incluso de otros países europeos como el Reino Unido, Francia, Finlandia o Suiza, todas mejor organizadas en Silicon Valley. Sobre todo, la cultura del emprendimiento, del capital riesgo y de las startups está infradesarrollada en nuestro país. Como apuntaba un informe elaborado por McKinsey y la Fundación José Manuel Entrecanales,[44] España es la economía con menor capacidad de innovación, dado su nivel de renta per cápita: sólo Kuwait y Grecia muestran desempeños peores para niveles de renta similares. En veintitrés de los treintaiún indicadores que utiliza la Comisión Europea para evaluar la capacidad de innovación de un país, España se encuentra por debajo de la media europea, en particular en todo lo relativo al emprendimiento y las startups tecnológicas.

España no tiene una diáspora de «argonautas» tecnológicos significativa en Estados Unidos. Hay, por supuesto, núcleos importantes en algunas ciudades. En Nueva York, por ejemplo, están startups como Pixable (fundada por Iñaki Berenguer y comprada por la operadora de telecomunicaciones de Singapur por casi treinta millones de dólares), Olapic (fundada por tres españoles

que se conocieron mientras hacían el MBA en Columbia), Onevest (cofundada por un español, Alejandro Cremades) o RubiconMD (cofundada por Carlos Reinés con otros compañeros de Harvard). En Palo Alto está María Alegre, que ha fundado Chartboost, la única startup *made in Spain* participada por el legendario inversor Sequoia, o Adeyemi Ajao, un malagueño que después de fundar Tuenti en España se iría a Stanford, desde donde crearía otra startup, Identified. También hay núcleos en Londres, otra ciudad startup, con empresas como SalesGossip (cofundada por Emilio Sanz al terminar su MBA en la London Business School) o SocialBro (fundada por un cordobés, Javier Burón, que tiene toda la ingeniería en su Andalucía natal, en Córdoba).

El talento emprendedor español existe, como lo demuestran los recientes éxitos de algunas startups españolas como eDreams, Tuenti, Antevenio, Privalia, Budget Places o Idealista y muchas más. Todas ellas apuntan también a un ingrediente importante: la conexión con la cultura emprendedora estadounidense. Los fundadores de eDreams pasaron por Stanford y Princeton, y trabajaron luego varios años en tecnológicas norteamericanas. Uno de los impulsores de Tuenti, el californiano Zaryn Dentzel, conocedor de la red Facebook, vino a asentarse en Madrid e impulsó la mayor red social española. El fundador y consejero delegado de Antevenio, la única startup española cotizada en el Nasdaq francés, es un emprendedor de Nueva York, Joshua Novick. Los fundadores de Privalia, José Manuel Villanueva y Lucas Carné, estudiaron ambos en Estados Unidos y trabajaron luego para Bain. El avilés Jesús Encinar se graduó en la escuela de negocios de Harvard y creó al regresar Idealista.com, otro gran éxito de internet español. Se ha convertido también en uno de los grandes mentores inversores y empresariales del país, impulsando y apoyando a otros emprendedores, creando ecosistema.

Un caso paradigmático es el de Budgetplaces, una startup creada por John Erceg, un estadounidense que creció en San Francisco y se asentó en 1994 en España para hacer su MBA (en IESE) y luego trabajar en Hewlett Packard. Al dejar la multinacional se lanzó como emprendedor, creando, en 2003, lo que sería Budgetplaces, una startup nacida en Barcelona y que ahora está operando en varias ciudades y continentes, siendo objeto de atención por parte

de la Universidad de Stanford y del Foro Económico Mundial en su informe sobre startups y emprendedores destacables. También en esa ciudad hay otra startup creada por otro estadounidense, RJ Friedlander, fundador de ReviewPro, una agencia de reputación online para el sector hotelero. Estuvimos juntos en la reunión anual del Círculo de Economía, organizada cada año en Sitges, compartiendo mesa y diagnóstico: España es un país con un gran potencial para atraer y retener este tipo de talento emprendedor extranjero, siempre que arreglemos los incentivos y creemos las instituciones adecuadas para ello.

Estos ejemplos muestran, si fuera necesario, que conviene (re)pensar la cuestión de la fuga de cerebros cuando hablamos de España. Los cerebros van y vienen si existen oportunidades y facilidades (o si se levantan los frenos al emprendimiento). Los que se van, vuelven si las condiciones son favorables. La mayor «fuga de cerebros» es la de los informáticos y programadores que se quedan en el país e intentan sobrevivir con oficios que no son los suyos, o los que se quedan en la casa familiar esperando a que pase la tormenta, perdiendo, año tras año, a medida que la crisis se alarga, conocimientos y habilidades al no ejercerlas. Igualmente debemos (re)pensar cómo atraer y retener más extranjeros en nuestro país, para que se creen más empresas como Tuenti, BudgetPlaces y ReviewPro, para que haya más empleos y empresas de calidad, fuertes en los eslabones altos de las cadenas de valor.

Quizá entonces veamos que el ejemplo de India puede ser instructivo para países de la OCDE, y en particular para España. No nos ofendamos de que los ejemplos vengan del tercer mundo. De ellos tendremos (cada vez más) que aprender. Para una economía como la española, que tiene la mitad de sus jóvenes parados, y algunos de ellos muy bien formados, quizá una manera de que estos jóvenes se transformen en «activos» sea facilitar su incorporación a centros de excelencia mundial en materia de emprendimiento, startups y capital desarrollo, como lo son San Francisco, Nueva York o Boston. Pero quizá habría que ampliar el rango de posibles ciudades de destino de estos españoles por el mundo, e incluso añadir Bombay, Tel Aviv (esta última, ya una meca tecnológica mundial), Shanghái, Seúl y, por qué no, São Paulo y Abu Dhabi, todas ellas ciudades de países en expansión, donde nuestro capital

humano, que a duras penas hemos desplegado, podría seguir manteniéndose vivo y activado, y no parado.

Claro que, a corto plazo, ello supone desprenderse de talento. Pero, si no tenemos capacidad para absorberlo ahora, ¿no será mejor que siga vivo en otros países? De todas maneras, tarde o temprano, los «argonautas» quieren regresar. Como lo muestra el ejemplo indio, muchos de estos emprendedores e ingenieros volvieron y derramaron su talento (crecido bajo el sol californiano) de nuevo en su país, algunos contribuyendo incluso a crear gigantes tecnológicos indios en el país de origen, y todos, en cualquier caso, poniendo su grano de arena para cambiar la Marca India, convirtiendo ese país en el imán tecnológico y la meca que es ahora para las startups y el capital desarrollo.

Como ya decíamos, de la misma manera que tendríamos que preocuparnos en hacer crecer nuestro talento nacional —incluso, si fuera necesario, bajo el sol californiano—, también tenemos que fomentar que llegue más talento extranjero y se quede en nuestro país. Ambos movimientos —más talento español fuera y más talento extranjero dentro— son la cara de una misma moneda, la de una España más internacionalizada, más conectada y, en particular, más conectada con los centros de excelencia y de innovación más punteros del planeta. Para atraer y retener talento internacional, también deberemos desmarcarnos, hacer prueba de imaginación y disrupción, hacer más y mejor que nuestros vecinos. El toreo de salón ya no vale. Nos tenemos que convencer de ello si no queremos quedarnos tendidos, corneados por el nuevo mundo.

Aquí tengo una propuesta sencilla, una «startup visa», que nos colocaría en el mapa mundial; además no costaría ni un euro, y tendría un impacto fiscal nulo. Esta propuesta sería que, tan pronto un estudiante de cualquiera de los tres principales MBA ya mencionados (IESE, ESADE o IE Business School), reciba su diploma —el mismo día, no el día, mes o año después— le daríamos un permiso de trabajo y un visado para cinco o, mejor, cincuenta años (el amor por el talento debería ser eterno). Le diríamos así al mundo entero que somos un país proemprendedor, procientífico y protecnológico (aplicaríamos la misma lógica a las tres principales

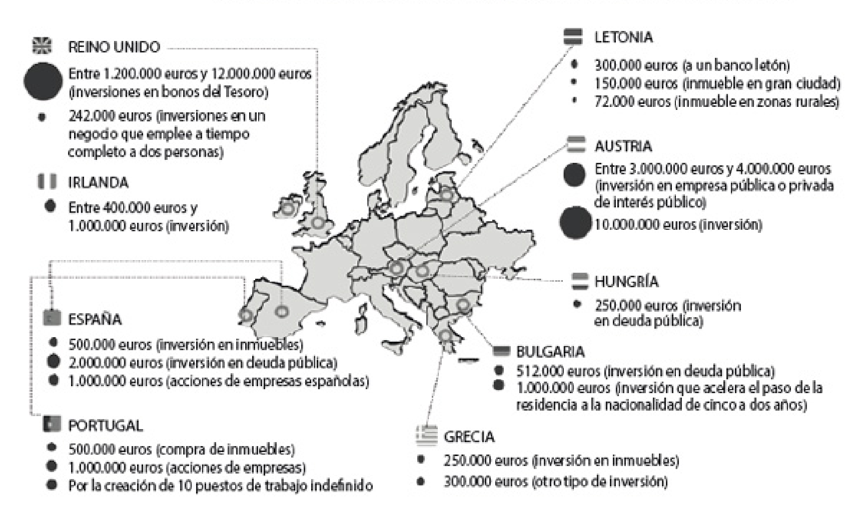
politécnicas del país, a los mejores centros de investigación médica, de biotecnología y nanotecnología, etc.). Les diríamos a todos: si vienes de Estados Unidos, de México, de Brasil, de India, de Israel o de China, te queremos, y queremos que te quedes y crees valor desde aquí.

Podríamos extender la lógica de dar permisos de residencia a los rusos y chinos que compren casas en España (por quinientos mil euros o, mejor, un millón de euros) a los *business angels* (o mentores empresariales), emprendedores y empresarios que inviertan más de quinientos mil euros en nuestro país. ¿Si lo hacemos para el ladrillo por qué no lo hacemos también para la tecnología y la innovación? E igualmente por qué no imaginar un tratamiento fiscal más atractivo para ellos, si conseguimos hacerlo para jugadores de fútbol, ¿por qué no para inversores en startups u otro tipo de empresas? (Como en el Reino Unido, aquí podemos poner una condición de creación mínima de empleo en suelo español.) Nos tenemos que quitar el ladrillo de la cabeza, lo tenemos incrustado hasta la médula. Es urgente que presumamos no sólo de virtuosos del balón de oro, sino también del teclado; las sagas empresariales también se merecen estadios y aplausos.

Es una pena que no seamos más disruptivos en este aspecto en España (al respecto, véanse los datos del cuadro IV.1). Cierto, en 2014, una ley permitió atraer extranjeros que invirtieran 500.000 euros en compras de casas o inversiones. Muchos de los que se precipitaron lo han hecho para comprar inmuebles, y muchos menos para crear empresas o invertir en ellas. En Portugal también se implementó una norma similar, pero, en vez de diez años, sólo se necesitan cinco para obtener luego el permiso de residente permanente. En ese país, en total se solicitaron 1.300 permisos entre 2012 y 2014, el 80 por ciento de ellos procedentes de China, un país en el cual los portugueses pusieron especial hincapié en este colectivo, que busca casas residenciales en Europa, en particular para los que trabajan en el continente africano. Focalizar el esfuerzo en determinados colectivos, perfiles y países es una labor todavía pendiente en España —aunque, es cierto, los números ya están empezando a despegar—. En total, en Portugal, los montos ya

invertidos alcanzan los novecientos millones de euros, la cifra esperada para finales de 2015 siendo de dos mil millones de euros invertidos vía este incentivo.


CUADRO IV.1 **Inversiones mínimas requeridas en Europa para la obtención del permiso de residencia.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *El País*, «El precio de la residencia y la nacionalidad en la Unión Europea, 2014», 2015.

Tenemos casas vacías en todas las costas del país, algunas de ellas en Barcelona, Valencia, Palma de Mallorca o Málaga, por mencionar sólo ciudades que ya albergan extranjeros, todos ellos disfrutando de estancias largas en el país. No son turistas, sino residentes que gozan de sus viviendas y nuestra calidad de vida. Pero escasamente piensan en España como un país donde invertir lo que ganaron. Saborean los atardeceres desde la tumbonas de las piscinas, la mirada clavada en el horizonte, sin ver que a la vuelta de la esquina tienen algo más que sol y playa. La culpa de ello la tenemos nosotros, por no invitarles también a esta otra fiesta posible, igual de española y flamenca.

En julio de 2014 conocí a un danés, Jesper Buch, el fundador de la startup Just Eat (empresa online de comida a domicilio). Estuve en

su casa, una mansión blanca como la espuma del mar, cerca de Benahavís, en la costa malagueña. Allí estaba, con toda su familia, en chanclas, luciendo su bronceado hispano. En el sótano tenía instalado su despacho, con varias pantallas gigantes de plasma alineadas como un jumbo para navegar por internet, buscar información, digitalizar su vida. Este emprendedor ha creado una empresa que pocos meses antes de que nos viéramos había salido a cotizar en Londres, alcanzando un valor de casi 2.500 millones de dólares. Simplemente, había logrado la mayor salida a bolsa en el Reino Unido de una empresa tecnológica en los últimos diez años.

Con un Red Bull en la mano me explicaba que ahora era un inversor hiperactivo en otras startups, sobre todo en su país natal, Dinamarca, y en el de su actividad profesional, Inglaterra. Me hablaba de las empresas que apoyaba, volcando dinero, tiempo y conocimiento en ellas. En el horizonte, el mar se pintaba los labios para salir de noche. La noche se ponía escote. Cuando le pregunté si había mirado oportunidades en España, me devolvió una mirada pasmada, como si le hubiese espetado una cornada en el corazón o le hubiera acuchillado el pulmón: jamás se le había pasado por la cabeza que España podría ser un país serio, donde invertir y hacer prosperar alguna empresa, como si sólo valiéramos para el sol de poniente y la gran verbena veraniega. El estupor duró poco. Pronto cambió de conversación, y volvió a divisar el mar ya pintado y preparado para el gran taconeo. Como él, muchos viven en nuestras tierras y disfrutan de un estilo de vida único; pero la culpa que no vean más allá del ocio, que no vean negocio, no la tienen ellos, sino nosotros. Hagamos que divisen también el horizonte del país que podemos ser.

Podríamos ser algo imaginativos, cazar a todos los fundadores de empresas, grandes o pequeñas, y atraerles a nuestras costas o ciudades para que se queden a residir allí. Sus inversiones (productivas) en el país podrían ser «desfiscalizadas». Si quisieran permisos de residencia, tendríamos una unidad especial encargada de ello. De igual manera, si una multinacional tecnológica quisiera implantar un centro de I+D (nuevo) en Málaga, por ejemplo, les podríamos ofrecer condiciones atractivas, incluso casas en condominios que tenemos inutilizados, pudriéndose al sol, y otros, aún sin terminar, invadidos por la maleza. Todos esos extranjeros

contratarían servicios, profesionales locales, ingenieros, abogados, banqueros, jardineros, taxistas... Esto sería otra manera de hacer que se desmarque España, y de hacerlo de manera diferente a todos.

¿Estamos hablando de una avalancha de extranjeros que se quedarían en España? Los números son más que acotados. Para seguir con el ejemplo de los MBA, estaríamos apenas hablando de cientos, no de miles de personas (desgraciadamente): en total pasan por España cada año menos de 1.500 estudiantes de MBA en las diferentes escuelas mencionadas, y no todos tienen vocación de querer quedarse. Todos ellos son jóvenes brillantes, con empuje y con toda una vida profesional por delante. Pero, sobre todo, hablamos de talento, de mucha excelencia. Una medida de este tipo crearía desde luego una Marca España muy potente, un mensaje hacia fuera y hacia dentro de impacto. Sería también una manera de *desmarcarnos*, es decir, de no hacer lo que todos hacen (sólo recortes y más trabas), sino de hacer lo que nadie hace, con audacia, corazón y razón.

Seamos punteros también en esto, como en el fútbol. Canadá otorga permisos para graduados de una duración de tres años. Singapur otorga un visado de un año para encontrar trabajo después de la graduación. Nosotros, ¿por qué no damos visados y permisos de trabajo por 5 o 50 años? (no seamos tacaños). En Chile los visados que concede el país para atraer emprendedores cuestan cien dólares. Nosotros, hagamos que cuesten cero euros (los daríamos el mismo día de la graduación, cuando el estudiante obtiene su MBA, sin tener que pasar por la casilla administrativa o la oficina de la Policía Nacional). En Inglaterra, los visados se dan si la empresa que te ficha te paga por lo menos 32.000 dólares anuales. Nosotros, no pongamos piso o techo. Será la mejor manera de favorecer fichajes también por parte de startups que necesitan programadores, diseñadores, comerciales, etc.

En Dinamarca, el país de Jesper Buch, ponen condiciones de edad: los que tienen menos de treinta y cinco años son favorecidos. Nosotros, no pongamos condiciones de edad: los emprendedores no son todos veinteañeros (más bien lo contrario). También nos interesa acoger a los *business angels* y a los jubilados de oro que quieran invertir en startups y en empresas grandes y pequeñas. Para ellos también, hagámosles un brindis, levantemos el tinto de verano

bien alto para darles la bienvenida, despleguemos ante ellos el horizonte del país que queremos ser.

Imaginar, sí, imaginar el país que podríamos llegar a ser. No sólo ese país amable y sonriente que atrae a más de sesenta millones de turistas cada año, sino un país que también atrae empresarios y emprendedores de todos los rincones del mundo. El país de Miró, con el logo sonriente como un sol, sino también el país de Miró, creativo e innovador, que recibe con los brazos abiertos a los que quieran dar sus mejores años para crear riquezas y empleos. No sólo llenaríamos las casas vacías con risas y carcajadas, sino que también los polígonos industriales se llenarían… ¿de qué?, pues de eso, de industrias. Sueño con estar algún día en la terraza de Jesper Buch de nuevo, y mirar al horizonte mientras me cuenta su última inversión en España, la nueva empresa que está levantando, aquí, y no sólo allí.

Hoy en día existen apenas una cincuentena de startups fundadas por extranjeros que han elegido España (apenas un uno por ciento del total de empresas tecnológicas del país). Algunos de los mayores éxitos emprendedores del país lo han sido de la mano de extranjeros. La red social Tuenti no existiría sin el estadounidense Zaryn Dentzel. BuyVip, fundada por Gustavo García, un español de ascendencia argentina, ha llamado la atención de Amazon. La empresa eDreams ha sido cofundada también por un extranjero, el mexicano Mauricio Prieto. Hay muchos más que llegaron y se quedaron para emprender por razones personales, porque simplemente amaban las playas de Tarifa y nuestro estilo de vida, como me contaron en su día el sueco Niklas Gustafson (fundador de conzumo.com) y el noruego Christian Nyborg (cofundador de Másmovil). El eslovaco Marek Fodor llegó de un país adormecido y se quedó enamorado por «la movida» de Barcelona, ciudad donde también vive Didac Lee, un español de origen chino, consejero delegado de Inspirit e impulsor de muchas startups.

Llama también la atención que muchas de las ventas y compras de startups españolas las hayan impulsado extranjeros. Así, en 2012, una de las mayores transacciones llevadas a cabo en el mundo de las startups españolas, ha sido la venta de TopRural, una empresa creada por el emprendedor belga François Derbaix. Otra ha sido la venta de Sindelantal, una startup impulsada por el *business*

angel alemán Michael Keindl, a la británica Just Eat, precisamente la empresa de Jesper. En 2013, una de las mayores rondas de financiación la conseguirán un francés, un eslovaco y un catalán, fundadores de Kantox, una startup de transferencias de divisas registrada en Londres, pero con todos los fundadores e ingenieros en Barcelona. Estos emprendedores consiguieron 6,4 millones de euros de la mano de fondos de *venture capital* franceses (Partech e Idinvest) veteranos del sector.

De hecho, algunos de los mayores inversores y *business angels* de España son extranjeros, como, por ejemplo, el argentino Martín Varsavsky, un emprendedor en serie que ha creado empresas como Jazztel y, ahora, Fon, o el mexicano José Marín, de IG Expansión, otro *business angel* muy activo. En un regreso en avión de Bilbao a Madrid, en mayo de 2013, Martín Varsavsky me contaba cómo había llegado a España, en 1995, y cómo había fundado ya.com (filial de Jazztel) apostando así por el internet en castellano. Emprendedor en serie, me hablaba de su pasión por España, de lo feliz que le tenía su hijo recién nacido y su nueva startup, Fon (el año siguiente alcanzaría mercados tan lejanos como el de Corea del Sur o Australia, todo ello desde Madrid). Me hablaba con los ojos chispeando de algunas startups de entre la treintena en las que había invertido (muchas de ellas en España), y, en particular, de su última desinversión (era entonces, en mayo de 2013, cuando Yahoo acababa de comprar, por más de 1.100 millones de dólares, Tumblr, una startup en la que él había invertido).

Hoy vive a caballo entre Nueva York y Madrid, con estancias en Menorca, una isla donde todos los años organiza encuentros de emprendedores e inversores en startups. En veinte años ha creado siete empresas (en promedio, una cada dos años) que hoy valen más de quinientos millones de dólares. Paga impuestos en España, crea empleos, busca alzar la marca de su segunda patria —ahora también tiene la nacionalidad española—. Sigue vistiendo vaqueros y camisetas blancas, y por donde va defiende a España. Cuando el país se hundía, buscaba levantar la moral, cuando el país chuleaba, lo criticaba. En la conferencia de Bilbao recordaba cómo esas tierras tenían madera de emprendedor, como su Argentina natal, de donde fue expulsado por la dictadura. Ambos, compartían, decía, una historia dura, donde se moría a balazos; ambos supieron crear

algunos de los mejores emprendedores (Argentina tiene, por ejemplo, las dos únicas tecnológicas de Latinoamérica que cotizan en el Nasdaq). En plena crisis, ese emprendedor austral buscaba levantarnos la moral a todos los asistentes, navegando a contracorriente, animando a los desanimados.

En Canarias, el hindú Ram Bhavnani se ha convertido también en uno de los inversores más activos de España, también en fondos de *venture capital*, como el madrileño Axon Partners, con sedes en Colombia, India y Turquía. Lleva más de cincuenta años en el país, pero siempre siente la misma pasión por su patria española. En octubre de 2010 participó en una conferencia que organicé en ESADE, saliendo de su isla, para seguir haciendo lo que más le gusta: compartir su experiencia vital y, sobre todo, el amor por España.[45] Allí, en una tarde soleada, nos contó su vida, la llegada de su familia a nuestro país, los primeros fracasos, y, luego, los éxitos que también vendrían, dando un mensaje de vitalidad y energía, mientras la prima de riesgo pulverizaba los techos y los datos de empleo nos hacían dudosos campeones olímpicos. En la sala, todos escuchamos esa lección de vida. Con la noche ya puesta, salimos a la calle; Madrid era más bella que nunca. Lucía un traje de luces que la sonrisa de ese hindú amoroso nos hacía todavía apreciar ser más bella.

También algunos de los fondos de *venture capital* más dinámicos del país están plagados de extranjeros que se han asentado en España. Los dos socios fundadores de Adara, en Madrid, por ejemplo, son un venezolano y un canadiense. El impulsor de Swaanlab, un fondo creado en 2014, es holandés, y para lanzar su iniciativa se alió con israelíes. Dos de los socios de Active, en Barcelona, son alemanes, otro es sueco y otro es escocés, todos ellos están enamorados de la ciudad; y no es para menos: desde la azotea de su sede se divisa todo el paseo de Gracia y los edificios de Gaudí, más motivos, si necesitaran tenerlos, para ubicarse en la Ciudad Condal, una urbe única en Europa, al borde del mar, cerca de la montaña. Barcelona es una ciudad que también sabe de modernidad: ahora en la Casa Batlló, en el mismo paseo de Gracia, se pueden recorrer sus salas con dispositivos de realidad aumentada, y frente al mar, la ciudad levantó todo un distrito digital.

Sin embargo, más allá del poder cautivador de España en sí misma, lo que queda patente es nuestra falta de estrategia para atraer y retener talento extranjero. La mayoría de los emprendedores que he mencionado participaron en los eventos Start Up Spain que estuve organizando con ESADE a lo largo de estos últimos años; se trataba de encuentros en formatos desenfadados realizados en auditorios siempre repletos (muestra de la gran energía emprendedora que hay en el país). Desde entonces, se llevaron a cabo una docena de ediciones de Start up Spain, al ritmo de tres por año, todos ellos en la Fundación Rafael del Pino.[46] La primera conferencia que organizamos, en noviembre de 2011 (cuando éramos titular de portada del *Financial Times*), como no podía ser de otro modo, fue dedicada precisamente a los emprendedores e inversores extranjeros que apostaron y seguían apostando por nuestro país, a pesar del apocalipsis anunciado.[47] En total participaron casi unos veinte, y todos dieron el mismo testimonio: el encanto e imán ejercido por España como país, su calidad de vida, un gran activo que tenemos entre manos sin duda. Todos comentaron también que llegaron por accidente y se quedaron por amor.

Como decía antes, no tenemos «estrategia país» para atraerles y retenerles de manera sistemática, más allá de apostar por el azar y por Cupido. Y ello a pesar de tener un gancho perfecto: nuestras escuelas de negocio, empeñadas en jugar en la liga mundial y despuntando año tras año, lo cual prueba que sabemos hacer las cosas bien. Desde Estados Unidos hasta Chile, pasando por el Reino Unido, se están multiplicando los programas de startups. España debería impulsar uno que busque reformar la ley de quiebras para los emprendedores nacionales, facilitar visados de entrada para emprendedores extranjeros, reducir trabas burocráticas y ofrecer una fiscalidad atractiva. De la misma manera que inventamos el «*Spain, everything under the sun*» para vender sol y playa, toca ahora proyectar creatividad e innovación, ofrecerse al mundo como un país que tiene y atrae talento emprendedor.

Sueño con una España ni rosa, ni negra, un país arcoíris y alegre que sigue pasmando al mundo con su sol y sus playas, sus ciudades

y los goles de sus jugadores. Sueño también con un país que nos pasma a todos con sus empresarios y sus emprendedores, un país que le diga al mundo, queremos que vengas, queremos que te quedes, para aprender y para emprender, aquí y ahora, y para mucho tiempo o para siempre.

Sueño con un país que no le niegue hasta cuatro veces el visado (lo cual hemos hecho) a uno de los emprendedores más exitosos de España. Un país que propulse su marca, dentro y fuera, que se desmarque como una *startup nation*, y que le diga al mundo: te recibimos con los brazos abiertos, para el sol y la playa, pero también para crear, investigar y emprender. Y nos pondremos entonces todos rumberos, el cuerpo arqueado y el alma grande.

Llegarán a nuestras costas escandinavos ávidos de quedarse porque aquí se vive y se emprende mejor que en ningún rincón de nuestro continente. Bajo la luna llena y el sol humeante, caliente como una noche de verano. Sueño con que, un día, Jesper y los suyos disfruten de la piscina, con una sonrisa grande como una velero, porque acaban de ver en el noticiero que su startup española comienza a cotizar en el Nasdaq.

V

El tamaño de mi esperanza: comparando España con Corea del Sur

Viajamos para buscar sensaciones fuertes. Nos subimos en aviones de larga distancia, vamos a la otra punta del mundo, a países lejanos, y nos despertamos, al día siguiente, en las selvas urbanas de Kuala Lumpur, repletas de rascacielos y autovías, o en las calles de Abu Dhabi, invadidas por el viento, comidas a mordiscos por el desierto.

Pero, a veces, los viajes más impactantes son los que hacemos a la vuelta de la esquina. Recuerdo uno, de infarto, hace unos diez años. Estábamos en el coche camino a Trujillo. El sol machacaba a martillazos el campo y la música salía del aparato disparada como un misil. Pasaban las horas. Desfilaban campos, todos llanuras. En la copa del cielo, un halcón diseñaba un círculo íntimo, dispuesto a matar y a dispararse como una flecha, cuando, de repente, nos quedamos pasmados: allí, sobre la línea del horizonte, surgía una muralla de color azafrán. En medio de la llanura rubia, poco a poco, se iba levantando, soberbia, una muralla medieval, surgida de la nada. El impacto fue total, nos sentimos como dos astronautas proyectados en un viaje en el tiempo. Desde el coche, lanzado como un vehículo supersónico, podíamos ver a los arqueros, adivinar sus blasones y la plata del siglo de oro.

Desde entonces, he vuelto a esa tierra extrema como un Van Gogh. Diez años más tarde, regresé allí con mi hija «cosmonauta», con quién también ahora viajo en el tiempo. Era por mayo, cuando los cerezos estallan en los campos. Disfrutamos mucho; mi hija sobre todo: delante de la ventana de nuestra habitación, *Romeo*, un pavo real, venía todas las tardes a sonreírle, levantando y abriendo sus plumas como si fueran una vela. Se hacía el guapo, paseándose sobre el filo del muro como un acróbata del Cirque du Soleil. Nos

quedamos allí unos días, para una conferencia en la cual también me sentí como un astronauta perdido, en medio del casco antiguo de Cáceres, de las casonas con blasón y de las calles estrechas. Compartía mesa —mejor dicho, altar— con un premio Nobel que hablaba de la luz y de las estrellas y con un emprendedor viajero que venía del futuro, de la era digital. Me tocó contar un cuento: el del mundo emergente que se nos viene encima, el que nos tocará costear. Allí, sobre el altar de la iglesia, en medio de los retablos de santos y vírgenes, hablé sobre todo de España, del país que podríamos ser, «aquella España que pasó y no ha sido, esa que hoy tiene la cabeza cana», como escribía Machado.

Hemos perdido el norte hace tiempo, y estamos a punto de perder el este. España no se puede comparar con los países nórdicos, y nos cuesta seguirle el ritmo a los teutones. Pero estamos perdiendo velocidad también respecto a los países asiáticos y otros países emergentes. Ése fue el tema de mi charla en medio de la nave central de la catedral. Volver de Singapur a Madrid es también un choque temporal mayúsculo: uno pasa, en un abrir y cerrar de ojos, de una ciudad repleta de rascacielos a una aldea con apenas un puñado de ellos. Es el mismo choque temporal que el vivido en ese viaje hacia Extremadura, proyectado en pleno siglo XXI, pero que nos dejó un regusto de mundo medieval. Los viajes a Asia, y sus vueltas, son como regresar del futuro y aterrizar de nuevo en el pasado, viajes temporales que se pueden hacer, mediando una noche de avión, en un abrir y cerrar de ojos.

Hay un país de Asia que merece especial atención —y fue el motivo de mi charla en Cáceres—. Este país es un gran desconocido para muchos en Europa. Sin embargo, le deberíamos prestar más atención, en particular los que vivimos en esta punta del continente. Ese país es Corea del Sur, un tigre asiático que estuvo a punto de desaparecer, como la especie misma, ahora en peligro de extinción. Allá, a la vuelta de la esquina del milenio, ese país ha sufrido una de las crisis más graves. Desde entonces se levantó de nuevo, salió de la trampa en la que se había metido y que estuvo a punto de dejarlo mal herido para siempre.

Corea del Sur es la España de Asia. Quiero decir con ello que tiene casi el mismo número de habitantes (Corea del Sur tiene unos cincuenta millones, y España unos cuarentaisiete millones). Su PIB

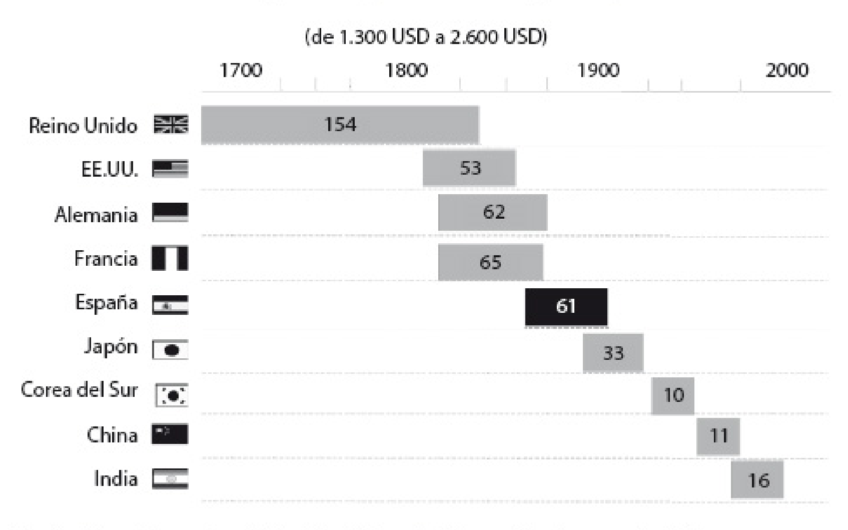
nominal es también comparable al español: casi de 1,5 billones de dólares, frente a los algo más de 1,4 billones de España —sí, en 2014, Corea del Sur ya superó a España en el ranking mundial del PIB, tanto a paridad del poder adquisitivo (PIB-PPA) como en dólares corrientes—. Como nosotros, los surcoreanos no tienen petróleo ni materias primas. Como nosotros, están pegados a núcleos de riqueza importante, en su caso, encajados entre China y Japón. Ellos, al igual que nosotros, han sufrido un infarto económico masivo. El suyo empezó en 1998, es decir, exactamente diez años antes que el nuestro, que estalló en 2008. Os invito aquí a establecer otros paralelismos; por ejemplo, comparemos cómo Corea del Sur encaró su crisis y cómo salió de ella en exactamente cinco años (duró de 1998 a 2003), y cómo, luego, España, lo ha hecho con la suya, que podemos estimar que duró otros cinco años, entre 2008 y 2013 (ya que, en términos de PIB, 2014 ya fue positivo).

La simetría temporal es perfecta. Pero, como vamos a ver, el contraste también es mayúsculo en algunos aspectos. Corea del Sur no tiene una Roja que haya deslumbrado al mundo, ni tampoco tenistas y ciclistas que dejen pasmados a los franceses, pero nos golean de manera galáctica en otras arenas. En materia económica salen a hombros de la plaza de toros. Mientras ellos, en medio del infarto, han apostado por subir las dosis de educación e innovación, nosotros las hemos recortado. Corea del Sur se ha digitalizado de manera masiva (hoy en día es el país con mayor velocidad de banda ancha del mundo). Una sola empresa surcoreana, Samsung, patenta más que toda España, e invierte tanto en innovación y desarrollo como todo nuestro país. La goleada, como vamos a ver, es masiva. Nuestro rezago ya no es con Alemania o Estados Unidos, sino con países emergentes como Corea del Sur, ayer más pobres que nosotros, y hoy más punteros e innovadores.

La trayectoria de Corea del Sur muestra cuánto el mundo se ha acelerado. España, a su manera, ya lo había hecho: como vemos en el gráfico V.1, al Reino Unido le costaría más de 150 años duplicar su PIB per cápita (de 1.300 a 2.600 dólares); Estados Unidos lo haría luego dos veces más rápido. Lo que el Reino Unido haría en 150 años, España, en el siglo XX, lo haría en unos escasos sesenta años, casi tres veces más rápido. Sin embargo, nada comparable con

Corea del Sur: en apenas diez años, el país daría ese salto, más rápido incluso que los otros campeones de los cien metros lisos del desarrollo económico, como fueron India y China. En 1980, el PIB de Corea del Sur apenas alcanzaba los 2.300 dólares por habitante; y sólo cuatro décadas después había multiplicado por diez esa cifra, un auge de infarto. En 2030, según cálculos del banco Citigroup, Corea del Sur figurará entre las diez economías más prósperas del planeta, con un PIB per cápita de 89.000 dólares (entre ellas también figuran Singapur y Hong Kong, pero estas son ciudades-Estado, y no un Estado nación). En 2040, Corea del Sur ya habrá rebasado a Estados Unidos, con un PIB per cápita de 145.000 dólares versus los 135.000 dólares de la potencia norteamericana. Entonces Corea del Sur tuteará a Suecia como una de las cinco economías más prósperas del mundo.

Como pocos países en el mundo, Corea del Sur ha creído que las reglas del juego no estaban escritas, que podían jugar sus bazas y ganar. En los años sesenta era más pobre que España y que la mayoría de los países de Latinoamérica, un país rural que vivía a la sombra de Japón. Samsung, de hecho, nació a finales de la década de los años treinta como una empresa exportadora de vegetales, fruta y pescado, dando trabajo a muchos en ese país pobre y repleto de campesinos y pescadores que era entonces Corea (aún unificada en un solo Estado, por más que bajo la ocupación de Japón). Treinta años más tarde, tras iniciar otros negocios de manufacturas, estableció, en 1969, Samsung Electronics, lo cual hizo cambiar la foto del país por completo. En los últimos cincuenta años, Corea del Sur ha rebasado a todos los países de Latinoamérica, y ahora su PIB por habitante se codea con el español. En materia de digitalización golean a todos los europeos: en Corea del Sur, el 94 por ciento de las conexiones a internet se realiza a través de banda ancha, frente al 91 por ciento en Suiza, el 75 por ciento en Alemania o el 69 por ciento en Francia. En los años noventa, el 20 por ciento de los grandes buques y navieros salía de astilleros surcoreanos; en 2013, esa cifra era del 40 por ciento.



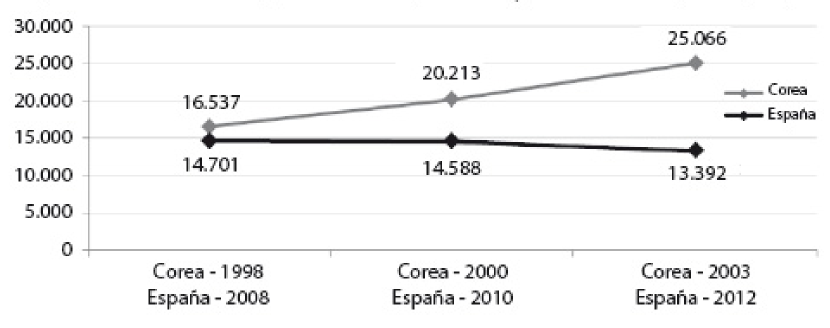
En educación también supieron subir el listón, y ahora capitanean las clasificaciones internacionales de la OCDE. Sobre todo, los surcoreanos apostaron por determinadas carreras: ciencias, tecnología, ingeniería, matemáticas. Mientras que en Europa sólo el 17 por ciento de los alumnos de enseñanza superior cursan estas especialidades, en Corea del Sur lo hace un 29 por ciento de los jóvenes. La comparación entre Corea del Sur y España es particularmente interesante, pues ilustra que no sólo tenemos retraso respecto a nuestros vecinos más cercanos, sino también, ahora, respecto a los emergentes más lejanos. España, con menos del 1 por ciento del PIB dedicado a la ciencia, ocupa el décimo puesto mundial en volumen de publicaciones científicas, pero este dato enmascara otros, como el del bajo número de patentes: en 2015 producíamos apenas el 0,5 por ciento del total mundial, mientras que Corea del Sur se anotaba casi un 4,5 por ciento del total mundial.

La comparación entre España y Corea del Sur se centra, sobre todo, en la manera de salir de una crisis. Como dijimos, entre 1998 y 2003, Corea del Sur tuvo una de las peores de su historia, y una de las más graves de entre las de los países emergentes. Lo mismo

nos ha ocurrido en España a diez años de distancia, entre 2008 y 2013. Sin embargo, las respuestas y apuestas de ambos países para salir de ese mal paso han sido muy diferentes. Veámoslo en imágenes, que la película vale la pena. (Véanse los gráficos V.2 y V.3.) Mientras Corea del Sur aumentó más de un 50 por ciento su inversión en I+D entre 1998 y 2003, pasando de 16.000 millones de dólares a más de 25.000 millones de dólares, nosotros, muy hispanos, la bajamos casi un 10 por ciento, de menos de 15.000 millones de euros a unos 13.000 millones de euros. Dos crisis, dos países de tamaño comparable, y respuestas muy diferentes.

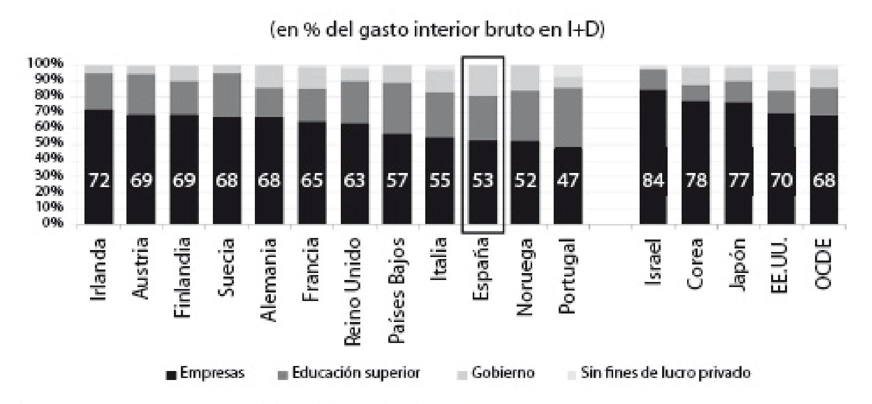
Es decir, cuando Corea del Sur sale de su crisis, su apuesta de futuro y proyecto país es claro: ser una sociedad abierta y una economía creativa, y apostar por la innovación. Se atreve, apuesta fuerte. Nosotros, al contrario, al salir de nuestra crisis invertimos dos veces menos que los surcoreanos cuando salieron de la suya. Nos hemos encogido. No valen aquí excusas sobre si una crisis u otra eran más intensas: en ambos casos han sido infartos masivos. Las terapias, sin embargo, fueron muy diferentes. Hoy en día, Corea del Sur invierte en innovación casi 50.000 millones de dólares, el 78 por ciento de los cuales proceden del sector privado, una situación muy diferente a la de España, donde la inversión proviene sobre todo del sector público. En 2012 y 2013, en plena crisis española, nuestra apuesta por innovación seguía debilitándose, alcanzando apenas el 1,3 por ciento del PIB (contra el 4 por ciento del PIB en Corea del Sur). Apenas el 53 por ciento de la inversión en I+D española procedía del sector privado, una cifra muy alejada de la de países líderes como Finlandia (69 por ciento) y, sobre todo, Corea del Sur (78 por ciento), y muy por debajo del promedio de la OCDE (68 por ciento).

GRÁFICO V.2 **La apuesta por la innovación de Corea (1998-2003) versus España (2008-2012).**



Fuente: Elaboración propia según datos de la OCDE e INE, 2015.

GRÁFICO V.3 **Inversión I+D por sectores, 2012: Corea golea a España**

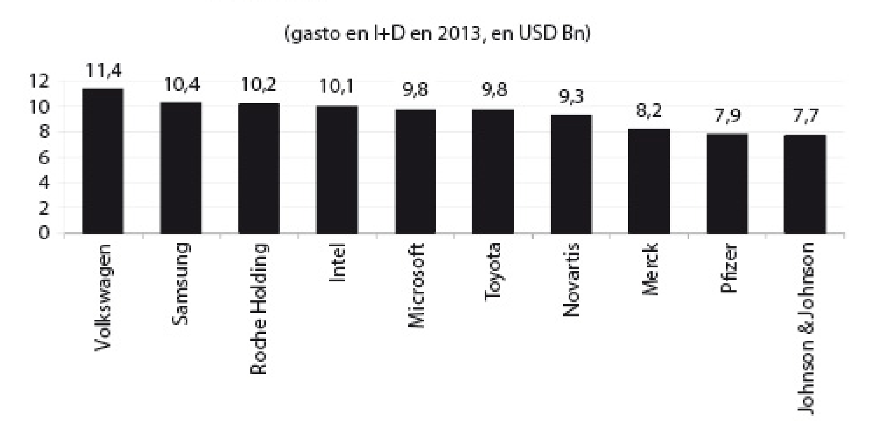


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OCDE, 2015.

Los centros corporativos de investigación y desarrollo alcanzan los 30.000. Samsung, en 2013, ya era la segunda empresa que más invertía en I+D, justo por detrás de la alemana Volkswagen..., y casi como toda España. Con más de 10.000 millones de dólares invertidos, una sola empresa surcoreana iguala a casi todo lo invertido por España —13.000 millones de euros en 2013, según los informes de Cotec (un *think tank* que no se cansa de recordar, a pulso de informes y datos, el camino que tenemos que recorrer si

queremos ser una potencia creativa de futuro). (Para más datos, véase el gráfico V.4.)—. Sin sorpresa, en 2014, el país más innovador del mundo era Corea del Sur, por delante de Suecia, Estados Unidos, Japón y Alemania. Prueba del empuje asiático y de los emergentes, en 2014, dentro de los países más innovadores del mundo estaban, según Bloomberg, nada menos que tres países emergentes asiáticos.

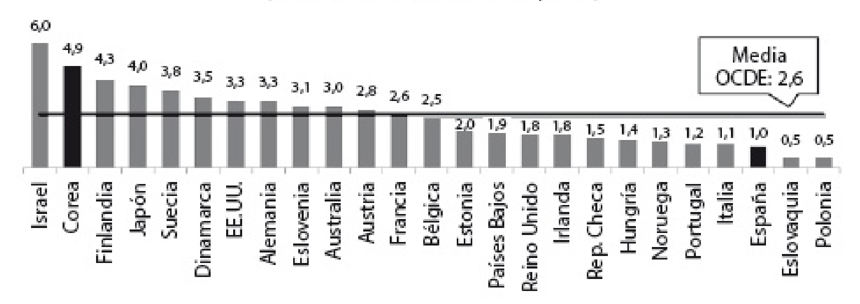
GRÁFICO V.4 **Las 10 empresas más innovadoras del mundo en 2014.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Booz & Company, 2015.

Corea del Sur se sitúa como el segundo país de la OCDE en términos de intensidad corporativa en I+D (gráfico V.5), es decir, como uno de los países con más aportación de valor añadido de su I+D industrial, justo por detrás de Finlandia, y por delante de potencias como la estadounidense, la alemana o la francesa. España, por su parte, se sitúa a la cola, catando aquí, junto a Italia, Portugal y otros países, un vino a granel, poco elaborado, poco innovador. La trayectoria de Corea del Sur es muy notable; como ya dijimos, hace cincuenta años era un país pobre, rural y agrícola, pero, en estas últimas décadas, ha apostado masivamente por ser otro país, más innovador, más creador, más actor de su futuro. Es un país que se ha creído que las reglas no estaban escritas y que podían cambiarlas, descargando las *killer apps* de la competitividad, siendo

una de ellas decisiva (o letal, tratándose de *killers*): la de la innovación.

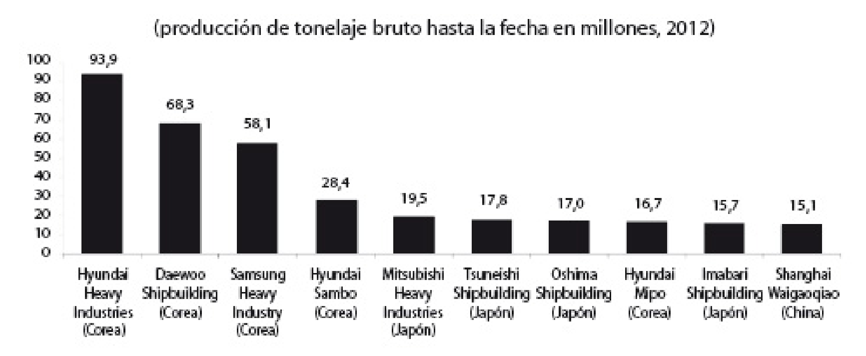


Un ejemplo que muestra cómo Corea del Sur ha seguido apostando por el valor añadido es el de la industria de los astilleros navales. Mientras en Europa, incluida España, esta industria casi ha desaparecido, golpeada por la potencia china, con astilleros de costes más bajos, Corea del Sur no sólo ha resistido la embestida de su vecino chino, sino que ha logrado superarlo. Apostó por la innovación en tecnología y diseño para hacer frente a la guerra de costes de China, especializándose en construcciones navales más grandes y complejas, las cuales los chinos no consiguen abordar con la misma eficiencia tecnológica ni las mismas prestaciones. Resultado: hoy en día, las cuatro principales compañías de construcción naval del mundo son surcoreanas, por delante de las japonesas y los chinas. Dentro de los diez primeras del mundo, no había ninguna europea, pero la mitad de ellas eran surcoreanas. (Véase el gráfico V.6.)

En materia de apuestas industriales también nos hemos quedado rezagados. En 2015 Corea del Sur sigue siendo una potencia industrial, y España no lo es. La industria representa el 39 por ciento del PIB en Corea del Sur, mientras que en España apenas llega al 26 por ciento (a principios de la segunda década del siglo

XXI). Ambos países tienen un peso agrícola comparable (un 3 por ciento del PIB en ambos casos), pero España es sobre todo un país de servicios, con más del 70 por ciento del PIB volcado en este sector, mientras que en Corea del Sur representan apenas un 58 por ciento del PIB. No obstante, en el aspecto industrial, España no desmerece en todos los aspectos. Si comparamos los costes manufactureros, son hoy en día inferiores a los de Alemania, Francia o Italia, pero también de Brasil, y comparables a los de Corea del Sur. El gráfico V.7 muestra un índice de costes manufactureros elaborado por la consultora BCG para las veinticinco principales naciones exportadoras del planeta.[48]

GRÁFICO V.6 **Las principales navieras del mundo: Corea domina por delante de Japón y China.**

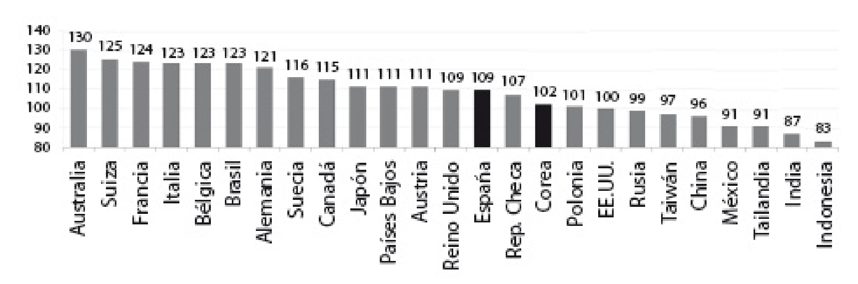


Fuente: Elaboración propia según datos de Clarkson World Fleet Register, 2015.

Es instructivo comparar las principales empresas surcoreanas y españolas para tener una idea de la profundidad industrial de la primera y la estrechez de la segunda. En los gráficos V.8a/b figuran empresas surcoreanas y españolas pertenecientes al top 10 de cada país, que pesan de manera conjunta un 29 por ciento sobre el PIB de sus países (en términos agregados de capitalización bursátil). Las principales empresas españolas están en servicios bancarios (Banco Santander y BBVA), de telecomunicaciones (Telefónica) y eléctricas (Iberdrola). Inditex es la única industrial manufacturera. Mientras Corea del Sur alinea como principales empresas a grupos de electrónica y productores de tabletas y electrodomésticos, como el

conglomerado Samsung. Abundan también conglomerados industriales, con un fuerte componente en automoción, como Hyundai y Kia; otros son grupos de electrónica y electrodomésticos, como LG; por no hablar de potentes empresas industriales en la producción de acero y metales, como Posco.

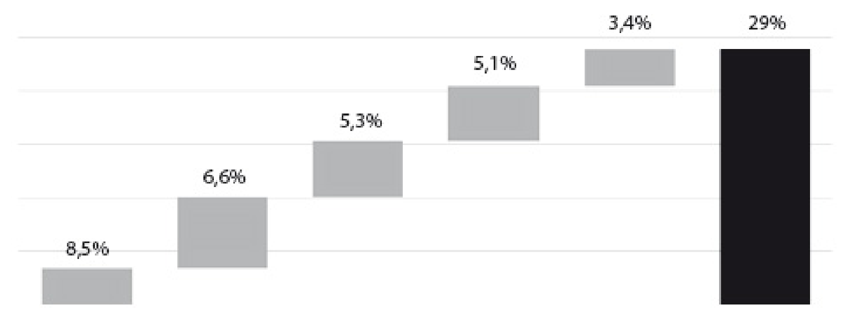
GRÁFICO V.7 **Índice de costes manufactureros para las 25 primeras potencias exportadoras, 2014.**

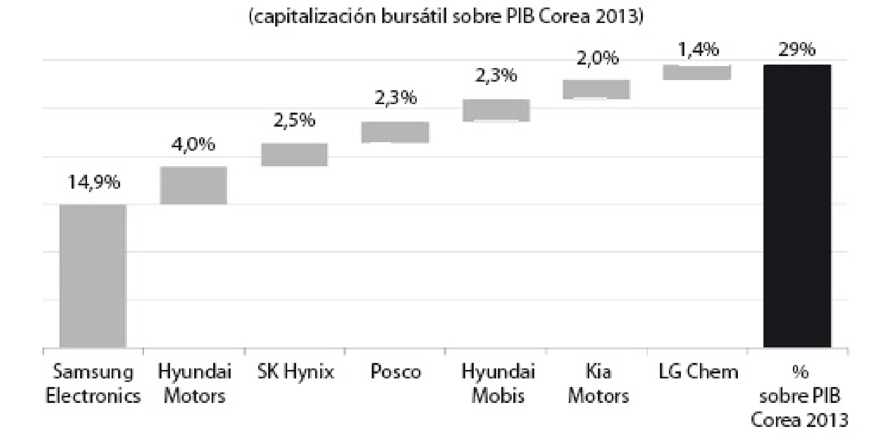


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BCG, 2015.

GRÁFICO V.8a **Las principales empresas españolas en 2015.**

(capitalización bursátil sobre PIB España 2013)





Como vemos, el tejido empresarial de ambos países es muy diferente. Hay mucha más profundidad industrial en el país asiático. De cara al futuro, en un mundo donde la industria recobrará protagonismo con el auge del internet industrial, esta asimetría invita también a la reflexión y la acción por parte de España. En Corea del Sur, los grandes almacenes ya no están en espacios específicos, sino en el metro, donde uno puede comprar, en una «estantería digital», los alimentos y bebidas que necesita. Los escaparates de las tiendas en la calle ya no son sólo vitrinas, sino pantallas gigantes donde uno puede comprar con su móvil, pasándolo por el código impreso en el ventanal. Los robots están en las fábricas, pero también en los hoteles. Las neveras también serán digitales, encargarán las bebidas y alimentos directamente a las tiendas, una vez que detecten que están vacías o falta un producto específico.

Cierto, España no depende tanto de un solo grupo como Corea del Sur, es decir, de Samsung. Esta compañía concentra más del 15 por ciento del PIB surcoreano. En España, el Banco Santander, la mayor multinacional del país, representa el 8,5 por ciento del PIB del país. Hay otras tres multinacionales españolas cuyo peso es de más del 5 por ciento del PIB: Inditex (6,6 por ciento), Telefónica (5,3 por ciento) y BBVA (5,1 por ciento). Corea del Sur, sin

embargo, ya se coloca en el top 10 mundial (España no lo hace) de países con más empresas en el top 500 mundial, y es el octavo país del mundo con empresas más grandes ubicadas entre las quinientas primeras del mundo, según la revista *Fortune*. En total, en el top 10 mundial, Corea del Sur tiene trece multinacionales —más que los Países Bajos (con doce) y Canadá (con once)—, lo cual la aproxima a Suiza (con quince). Esta lista la sigue liderando Estados Unidos, que tiene 132 multinacionales en ese ranking, diez veces más que Corea del Sur, y por delante también de países asiáticos como China y Japón, así como de Alemania, Francia y el Reino Unido.

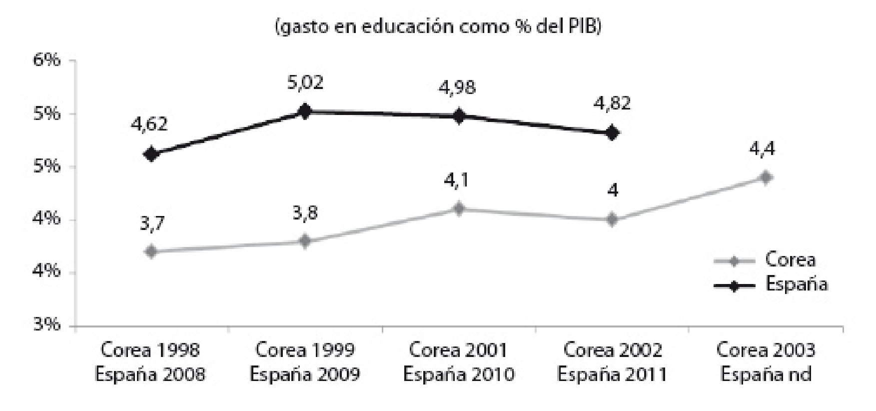
La potencia industrial surcoreana es abrumadora. En 2015, Samsung es la mayor empresa tecnológica del mundo por ingresos, más que Apple o cualquier otra compañía estadounidense. Hyundai es la mayor constructora naval del mundo; SK Hynix es el segundo mayor productor mundial de chips electrónicos; Posco, el cuarto mayor productor de acero del mundo. Según McKinsey, Corea del Sur también supo consolidarse como una de las primeras veinte potencias del mundo en cuanto a la ubicación de sedes corporativas mundiales, justo por detrás de Suiza, Holanda, Hong Kong, Taiwán y Singapur. Entre las siete primeras, hay cinco asiáticas. El epicentro económico del mundo, lo sabemos, se está desplazando hacia Oriente. Pronto, Corea del Sur estará en el centro de ese nuevo mundo.

La innovación no es la única apuesta masiva que ha hecho el país. En materia de educación, Corea del Sur, a lo largo de los años de su crisis, ha seguido también con el mismo rumbo, inalterable: más y mejor educación. La inversión pública pasó del 3,7 por ciento al 4,4 por ciento del PIB, entre 1998 y 2003, en plena recesión, con abundantes quiebras de empresas y en medio de la explosión de deuda. Mientras, España estancaba el esfuerzo de su inversión pública en educación, pasando del 5 por ciento al 4,8 por ciento del PIB, entre 2008 y 2013. Aquí cabe resaltar que, en *cantidad*, el lince ibérico se equipara al tigre asiático. Sin embargo, nos quedamos (muy) rezagados en *calidad*. Cuando llegan las evaluaciones de los informes PISA de la OCDE, vemos una lluvia de medallas para Corea del Sur —simplemente destaca como el mejor del mundo en

desempeño educativo— y una lluvia de palos para España. Año tras año, la OCDE nos da un tirón de orejas (véase el gráfico V.9). ¿A qué esperamos?

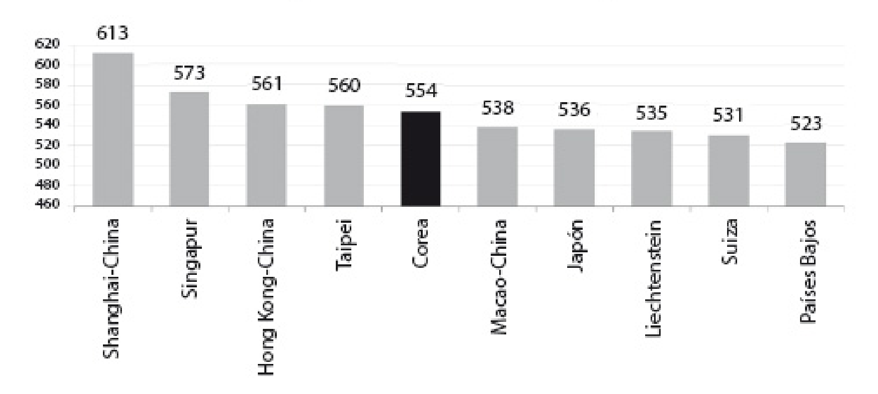
El resultado de esa apuesta no es sólo cuantitativo, sino también cualitativo. En 2013, Corea del Sur era el primer país del mundo en desempeño en matemáticas destacado por los informes PISA de la OCDE. Como muestra el gráfico V.10, si excluimos las ciudades de Shanghái, Singapur, Hong Kong y Taipei (por cierto todas ellas asiáticas), Corea del Sur es en realidad el primer *país* del ranking mundial que se aproxima a la eficiencia educativa. Mientras, España se sitúa en la posición 34. Entre 2003 y 2013, Corea del Sur había subido un total de 12 peldaños en el ranking de matemáticas de PISA, mientras España bajaba otro más. En los índices de capital humano (basado en el número de matrículas de educación superior; en ciencias y tecnología; y en calidad de las capacidades de recursos tecnológicos), Corea del Sur se sitúa en la cuarta posición mundial mientras España coletea en el número 18. Y Corea del Sur no es el único emergente en despuntar.

GRÁFICO V.9 **La apuesta por la educación de Corea versus España.**



nd = no disponible
Fuente: Elaboración propia según datos del Banco Mundial y de Eurostat, 2015.

GRÁFICO V.10 **El Top 10 mundial del ranking de matemáticas.**



Fuente: Elaboración propia según el Informe 2013 PISA OCDE, 2015.

El 50 por ciento de los estudiantes de Shanghái sacan en las pruebas matemáticas de PISA notable o sobresaliente, en Singapur son un 36 por ciento. Corea del Sur se coloca en la misma liga que Suiza y Finlandia. La media de la OCDE es el 13 por ciento. En España, apenas un 8 por ciento tienen notable o sobresaliente. La historia se repite idéntica en ciencias. Cierto, no todo es a favor de Corea del Sur: cuando se mide (lo hace el *World Culture Score Index*) cuánto leen las personas en el mundo, los surcoreanos están más bien a la cola (con apenas 3 horas de lectura semanales). España, con casi 6 horas semanales se sitúa aquí por encima de Corea del Sur (y también de Estados Unidos, Alemania o el Reino Unido). Sorprendentemente, los países más volcados en leer en el mundo están en los emergentes, el campeón es India (con casi 11 horas de lectura semanales), por delante de Tailandia, China, Filipinas y Egipto. Francia y Suecia son los primeros europeos (con casi 7 horas de lectura semanal), ambos en el top 10 mundial.

Para darse cuenta del esfuerzo educativo de todo el país, no hay que mirar sólo la inversión pública, sino también la privada, lo que invierten cada año los padres de los niños surcoreanos: ¡más de 20.000 millones de dólares en cursos privados! Más impactante todavía, si fuera posible, es ver el esfuerzo descomunal que ese país de cincuenta millones de habitantes está haciendo para colocar en las mejores universidades de Estados Unidos a sus más dotados estudiantes. En las carreras científicas, tecnológicas e industriales —

por las que están apostando todos los asiáticos—, casi el 70 por ciento de los estudiantes extranjeros inscritos en las mejores universidades de Estados Unidos proceden de tres países. Dos de estos países son mastodontes demográficos con más de mil millones de habitantes cada uno. No sorprende saber que China e India colocan, respectivamente, el 35 por ciento y el 30 por ciento de sus estudiantes en el total de extranjeros que cursan carreras científicas y tecnológicas en las mejores universidades de Estados Unidos. Pero lo llamativo está en la apuesta surcoreana: este pequeño país de cincuenta millones de habitantes, tantos como España, consigue colocar allí a un 6 por ciento de sus estudiantes nacionales. (Véanse los gráficos V.11a/b.) México, con 120 millones de habitantes, y pegado a Estados Unidos, apenas representa el 0,2 por ciento de los estudiantes que cursan ese tipo de carreras en las vecinas universidades del MIT, Cornell, Duke o Stanford.

Otra de las *killer apps* de la competitividad descargada por Corea del Sur es la de la internacionalización. Entre 1998 y 2003, en los años de crisis aguda que sufrió el país, su superávit de cuenta corriente se contrajo más del 60 por ciento. En este aspecto, la trayectoria española ha sido igual de espectacular, con una contracción del déficit por cuenta corriente del 90 por ciento entre 2008 y 2013. Las exportaciones crecieron, pasando del 26 por ciento al 34 por ciento del PIB a lo largo del período; y, en el caso de Corea del Sur, se redujeron del 46 por ciento al 35 por ciento del PIB entre 1998 y 2003. En ambos casos estamos ante una impactante absorción del impacto de la crisis. En 2014, las exportaciones surcoreanas alcanzaban los 600.000 millones de dólares (el doble de las españolas), para un volumen de intercambios comerciales superior a los mil millones de dólares. Del total exportado, casi un tercio eran exportaciones tecnológicas de fuerte valor añadido, es decir, veinte veces superior a las exportaciones españolas de tecnología.

Como se muestra en los gráficos V.12a/b, Corea del Sur supo apostar por la internacionalización, tanto en cantidad como en calidad. Las cantidades crecieron: las exportaciones pasaron de representar el 28 por ciento del PIB, en 1990, al 54 por ciento del PIB en 2013. Mientras, España supo también aumentar sus

exportaciones. Cierto, pero el tirón ha sido menor: entre 1990 y 2013, pasamos del 16 por ciento al 34 por ciento del PIB. Hemos duplicado esta tasa, y esto es algo muy notable. Sin embargo, en términos de salto cualitativo, la comparación con Corea del Sur nos deja mal parados: las exportaciones de alta tecnología surcoreanas representan un 18 por ciento del total exportado, y se multiplicaron por once entre 1990 y 2013; mientras que las mismas exportaciones tecnológicas representaban apenas el 3 por ciento del total exportado por nuestro país en 2013, y se habían multiplicado por cinco entre 1990 y 2013 (todo ello, además, desde una base mucho más baja que la surcoreana).

GRÁFICO V.11a **Estudiantes extranjeros en carreras científicas, industriales y tecnológicas en EE.UU.**



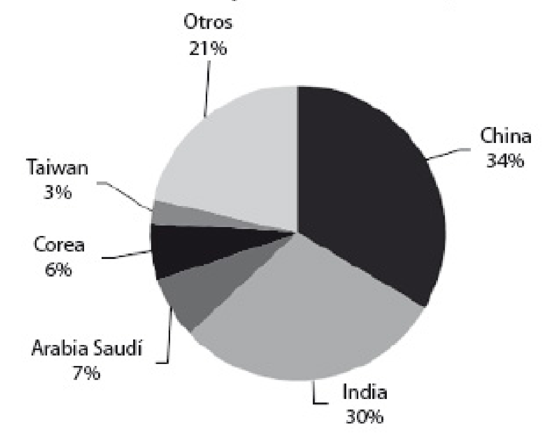
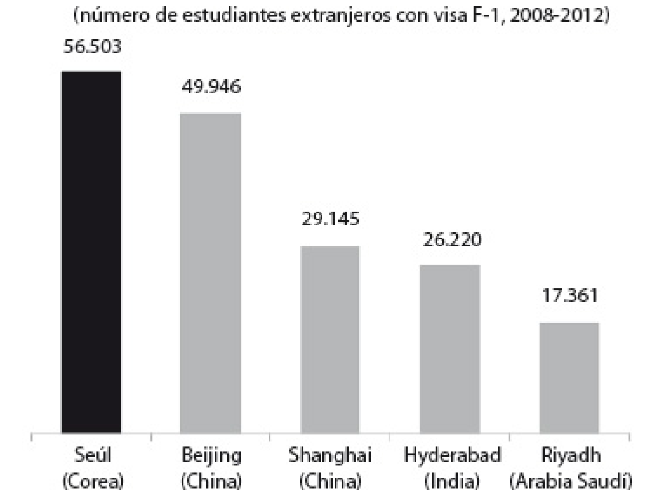


GRÁFICO V.11b **Seúl es la ciudad extranjera que más estudiantes ha enviado a universidades de EE.UU.**



Nota: La visa F-1 es necesaria para que un estudiante extranjero pueda matricularse en universidades de EE.UU. Las visa STEM F-1 hace referencia a las concedidas a los estudiantes extranjeros que quieran matricularse en carreras científicas, tecnológicas, de ingeniería o matemáticas en EE.UU.
Fuente: Elaboración propia según Brookings & JPMorgan Chase, y estimaciones, 2015.

GRÁFICO V.12a **Exportaciones de España y Corea, entre 1990 y 2013.**



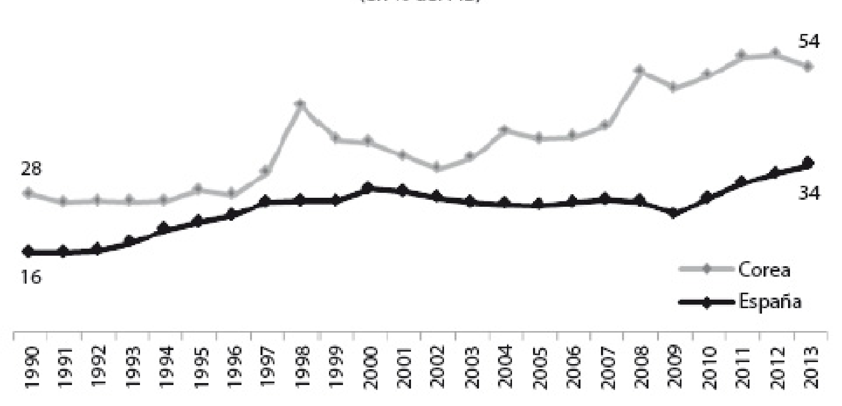
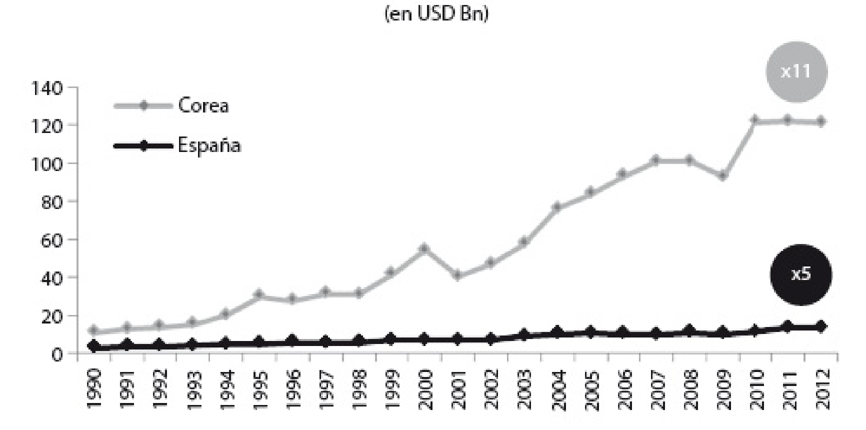


GRÁFICO V.12b **Exportaciones de alta tecnología de España y Corea.**



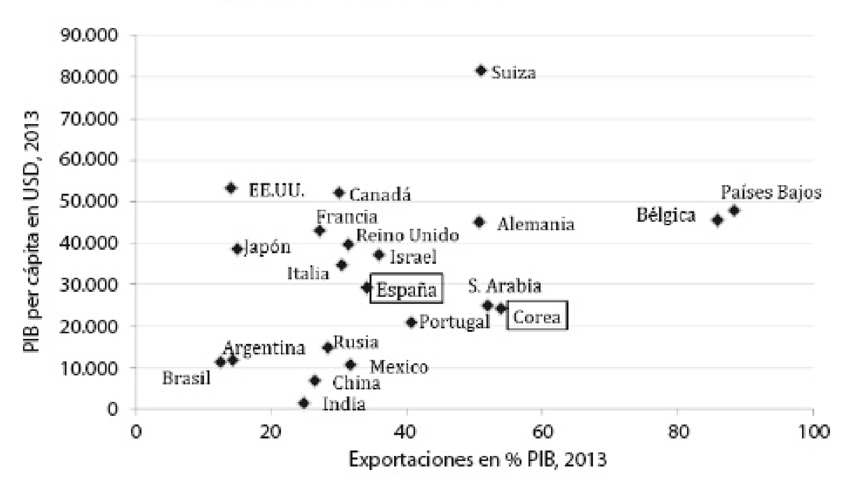
Exportaciones de alta tecnología: Exportaciones de productos intensivos en I+D (productos aeroespaciales, ordenadores, productos farmacéuticos, instrumentos científicos y maquinaria corriente). Datos en USD corrientes.
O: Incremento en valor de las exportaciones de alta tecnología entre 1990 y 2012.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial y del FMI, 2015.

En 2014, Corea del Sur era el séptimo exportador mundial, con una cuota de casi el 3 por ciento del total mundial. Mientras, España sigue en el top 20 mundial, en la posición dieciséis, con una cuota por debajo del 2 por ciento del total mundial, y ya por detrás de México e incluso de Singapur. La comparación entre ambos países, cuando se pone en perspectiva el PIB per cápita y el total exportado en porcentaje del PIB, muestra también un panorama singular: España y Corea del Sur son dos países comparables en términos de PIB, PIB per cápita y masas demográficas, pero Corea del Sur exporta relativamente más que España, como lo muestra el gráfico V.13. Es decir, que si bien somos economías de tamaño comparable, Corea del Sur nos golea también en exportación y nivel de internacionalización. El marcador ya va 3 a 0: nos meten goles en innovación, educación e internacionalización. Todavía nos queda alguno más que encajar, como vamos a ver más adelante.

Cualquiera que sean los pilares que consideremos (innovación, educación, internacionalización), Corea del Sur se compara favorablemente con España. El país no sólo supo salir de sus crisis

(especialmente la de 1998-2003), sino que lo hizo de manera sobresaliente, y apostando por la innovación, la educación y la internacionalización de manera contundente y deliberada. La economía surcoreana se propone ahora posicionarse como una de las más digitales y creativas del planeta. Aquí también sobresale Corea del Sur: en 2015, es el país del mundo con la mayor proporción de conexiones de banda ancha de alta velocidad (más del 60 por ciento, por encima de los 15 Mbps) y con las velocidades medias de acceso a internet más rápidas del mundo (13,3 Mbps). El país se sitúa así por delante de Japón (32 por ciento) o Suiza (23 por ciento). En España apenas logramos que el 6 por ciento de las conexiones de banda ancha sean de alta velocidad (lo que nos sitúa en el trigésimo quinto puesto mundial). Ya nos han metido el 4 a 0. Lo malo es que, en materia económica, no hay descanso a mitad de partido. El partido nunca acaba.

GRÁFICO V.13 **Exportaciones en porcentaje del PIB y PIB per cápita, 2013.**



Fuente: Elaboración propia según datos del FMI y del Banco Mundial, 2015.

Corea del Sur supo salir de su crisis por la puerta grande. Nosotros lo hemos hecho por la puerta chica. Madrid, hoy en día, no figura entre las veinte ciudades del mundo que aglutinan un

tercio de las sedes de las quinientas mayores empresas del planeta; pero Seúl figura en octava posición, por delante de Chicago, Zúrich o Singapur. El país ha pasado de producir vegetales, frutas y pescados a ser el número uno mundial en pantallas de plasma y móviles de la era digital. En 2010, el país se incorporaba a la OCDE, y, en 2012, el Banco Mundial elegía como presidente de la institución a un físico estadounidense de origen surcoreano. No todo lo que brilla en Corea del Sur es, sin embargo, oro: el país ostenta una de las más elevadas tasas de divorcios en la OCDE y una de las más elevadas tasas de suicidio en el mundo.[49]

Aun así, la comparación entre España y Corea del Sur arroja luces y sombras sobre nuestro desempeño como nación. Es cierto que no lo hemos hecho todo mal, que no hemos desmerecido, pero tampoco no hemos logrado salir de nuestra crisis por la puerta grande. Entre 1998 y 2003, mientras Corea del Sur encaraba su infarto con terapia masiva de educación, innovación y digitalización, nosotros hemos preferido otras medicinas en el período 2008-2013. Ambos países hemos apostando por la internacionalización —en el caso español, porque no había más salida para la producción nacional y padecíamos una indigestión de hormigón—, pero la innovación (de verdad) y la educación (de calidad) quedaron como apuestas para el mañana en el caso español.

Nos podemos consolar por tener mejor calidad de vida y estilo de vida que Corea del Sur. Este país asiático ostenta, como decíamos, el triste récord de ser uno de los países con la mayor tasa de suicidios del mundo: 38,5 por cada cien mil habitantes, según los últimos datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En España, con chupito y «pescaíto», ostentamos una de las tasas más bajas, por debajo de la media mundial, con una proporción de 5,1 por cada cien mil habitantes. Aquí está, quizá, el secreto del país que podríamos ser: combinar nuestra alegría y nuestro don para la felicidad —en esto estamos en la Ivy League mundial— con más pujanza en innovación y creación. En vez de empeñarnos en atraer casinos deberíamos esforzarnos en atraer industrias, centros de innovación y alta tecnología. Seríamos entonces un país verdaderamente único: competitivos como el surcoreano, innovadores como el israelí, felices como el español. Seríamos,

simplemente, nosotros, una España 3.0.

VI

Un decálogo para un país mejor: descargando las *killer apps*

España me duele. Como una astilla en la carne. De esas que se te meten en las uñas y los dedos. Me duelen los políticos que hablan con el automático puesto, por encima del bien y del mal. Los que se callan, también me duelen, demasiado ocupados en llevarse el botín por los montes de plomo, herederos patéticos de un imperio donde no se ponía el sol.

Mientras colapsan las urgencias y los hospitales, me espetan dos clavos. Un tesorero del partido en el poder levanta airoso un dedo apuntando hacia el cielo, nos planta una peineta en toda la cara, como un par de banderillas. Otro de la oposición gruñe como una cigüeña, repite la misma letanía como un disco roto. Me duelen los que se pasean con chóferes, cuando deberían hacerlo con vergüenza. El circo de los famosos que nadie conoce, las noticias sin noticia, los que se tiñen las plumas y los que viven del cuento. Los que fabulan y nos engañan. Me duele España como un pulmón que se ahoga, un cáncer que nos lleva por delante nuestra energía.

Las lecturas de nuestros diarios son como un arrancar de muelas, sin anestesia, a lo medieval. Como lo describía Manuel Rivas, lo primero que reacciona en nosotros cuando recorremos los titulares es el cuerpo, «los pelos se nos ponen de punta, se abisman los ojos, tiemblan las ventanas de la nariz». Descubrimos, atónitos, que el muy honorable no era el maestro yoda que parecía ser, que la infanta no era una menina piadosa ni su marido un yerno de carta postal, noble como un roble. Descubrimos, pasmados, que los tesoreros no viajan a Suiza para disfrutar de sus lagos puros y de la alta montaña, que los pícaros cervantinos andan sueltos por las calles. Cambian los nombres, pero siguen los mismos bandoleros. Las navajas relucen como peces, nos atracaron en plena luz del día,

a las cinco de la tarde, a las cinco en punto de la tarde. Los blogs de los economistas y de los escritores son testimonios vivos del luto en el que vivimos. ¡Leedlos!, son valientes, como los jueces que se empeñan en hacer justicia, los periodistas que se empeñan en informar y los maestros que se esfuerzan en formar.

Y sueño, un sueño de verano, como el de un amigo que también sueña los ojos grandes alertos. Sueño con un país posible. Sueño con un país donde los diputados y los concejales que no cumplen dejen de poder presentarse a las elecciones, donde los capitanes de empresas septuagenarios dejen de prejubilar a los que tienen veinte años menos, donde los jóvenes no sólo consigan un futuro, sino un trabajo decente, que se corresponda con sus cualificaciones y aspiraciones. Sueño con un país donde los políticos que no dan la talla se hagan el harakiri, un país en el cual los reyes no vayan de safari, un país donde los capitanes de empresas levanten imperios. Donde no se desvíen fondos destinados a la formación, donde los sindicatos no cobren por los despidos de los obreros, donde las listas de espera en los hospitales desaparezcan. Sueño con un país donde los que manden sean como esos personajes del poema de Borges «Los conjurados»: «Han tomado la extraña resolución de ser razonables / han resuelto olvidar sus diferencias y acentuar sus afinidades».

Sueño con un país que apueste por la educación, la innovación, la digitalización y la internacionalización, por volver a descargar las aplicaciones de la competitividad. Sueño con un país que tenga un proyecto de vida, un plan de crecimiento (que ya tenemos más que diagnosticado, invito a todos a leer la hoja de ruta nítida trazada por McKinsey y Fedea en su informe de 2010,[50] así como los de la Fundación Everis y otro de McKinsey en materia de educación).[51] Sueño con un país que se vuelque entero en conseguir las metas, como nuestros atletas, humildes, silenciosos, victoriosos, que saltan vallas, ganan en la larga distancia y doman las olas y los vientos. En la televisión veo a un veinteañero convertirse por segunda vez en campeón de motociclismo; en esos circuitos, un español es el más rápido del mundo. En baloncesto, las mujeres tutean a las estrellas estadounidenses, y lo hacen como nadie. En natación, otra mujer se hace un collar de perlas a base de récords mundiales. Sueño con una España que gana en todos los ámbitos.

La primera olimpiada que deberíamos empeñarnos en conseguir ganar es la de la educación. Lo sabemos desde hace ya tiempo: la importancia del capital humano para el desarrollo ha sido confirmada por la investigación empírica más moderna. Como recordaba Luis Garicano, el impacto de la educación es descomunal: para un país, una mejora en los tests de PISA de la OCDE (que evalúan el rendimiento de los estudiantes en la mayoría de los países) supone una tasa de crecimiento promedio anual del PIB per cápita de dos puntos porcentuales.[52] Asimismo, los trabajos del economista Eric Hanushek muestran cómo el crecimiento económico y la adquisición de habilidades cognitivas van de la mano: el incremento del nivel educativo explica en gran parte el incremento del PIB per cápita experimentado en el mundo entre 1960 y 2000.[53]

Cierto, España no ha desmerecido del todo: a lo largo de las últimas décadas, con la llegada de la democracia, ha crecido mucho el acceso a la enseñanza, y en particular a la superior. Y ello son buenas noticias: una persona con título universitario gana casi un 80 por ciento más que alguien que solamente tiene los estudios obligatorios, y tiene unas tasas de empleo también muy superiores.[54] Pero carecemos de excelencia. Desde hace más de cien años, unos 681 científicos han ganado un Premio Nobel de Medicina, Química, Física o Economía, o bien una Medalla Fields, el equivalente al Nobel en matemáticas. Pero sólo dos españoles lo han conseguido (y ambos en Medicina), igualando en esto a Argentina. Entre los egresados de la Escuela Normal Superior (École Normale Supérieure) de París hay doce ganadores de un Premio Nobel y diez de una Medalla Fields. La Politécnica de Zúrich (Suiza) alinea veintiún laureados, y el Instituto de Tecnología de California (llamado Caltech), en Estados Unidos, otros treintaiuno. No tenemos ningún centro comparable. Y no es una cuestión de latitud: el último Premio Nobel de Economía, en 2014, fue a parar muy cerca de nuestras fronteras, allí en la ciudad de Toulouse, donde reside y trabaja Jean Tirole.

Necesitamos, como en el deporte, centros de alto rendimiento. Necesitamos también ganar podios olímpicos en lo académico. Hoy necesitamos dar otro salto, no tanto en cantidad, sino en calidad. Por decirlo de otra manera: necesitamos un efecto Guggenheim en

materia educativa.

Educación: busquemos el efecto Guggenheim

Tras cruzar la frontera desde Francia, una de las primeras ciudades españolas que había que atravesar era Bilbao. No siempre la ruta pasaba por ella, pero nos tocó verla de cerca en varias ocasiones y cruzarla de cabo a cabo. La recuerdo en blanco y negro, como una película antigua, gris carbón. Recuerdo un río agotado que se meneaba entre fábricas y torres, bajo un cielo de plomo. Bilbao era entonces una ciudad de acero y de cobre, de altos hornos escupiendo humo, estaciones de ferrocarril pateando trenes como pelotas pinchadas. Era una ciudad como salida del siglo de la Revolución industrial, atascada en un tiempo viejo, escupiendo dioxinas como un gran enfermo en fase terminal.

Entonces no existía aún el museo Guggenheim; llegó más tarde, cuando ya habíamos dejado de coger el coche con mis padres y viajábamos en avión. Un solo edificio puede cambiar la morfología de toda una ciudad. Y así fue. Como un beso que te cambia la vida. El museo Guggenheim de Frank Ghery ha sido eso: un beso que colocó a Bilbao en el mapa mundial. La transformó de par en par. La pantalla se llenó de color, las fábricas dejaron de vomitar y las calles se pusieron minifaldas. Lo mismo ocurre con instituciones académicas: desde cientos de años, dos pequeños pueblos de Inglaterra, Cambridge y Oxford, existen ante el mundo como focos de excelencia. Más recientes, pero igual de espectaculares, el MIT y Harvard, colocan a Boston en el epicentro del mundo del conocimiento y de la innovación. Estas dos instituciones académicas encabezan hoy en día la clasificación de las mejores universidades del mundo (en 2014, una sola universidad española, la Universidad Autónoma de Barcelona, conseguía colarse entre las doscientas primeras en el llamado ranking de Shanghái).[55]

Tuve la suerte de estudiar en dos de esas ciudades, en Oxford y en Boston. En las calles de ambas se respiran aires de viejo mundo; los ríos que las cruzan vieron pasar siglos de historia. En Oxford aprendí de los economistas que por allí pasaron —como Olivier Blanchard, de quien me tocaría disfrutar un año, prestado por el MIT—, y, sobre todo, de filósofos como Isaiah Berlin, al que pude

escuchar, el último año que daría clases, en All Souls. La concentración de sabiduría en estas ciudades las hacen únicas. Oxford lleva siglos vistiéndose de negro, bailando en medio del campo verde. Boston lo ha hecho de manera más reciente. Y, en nuestro caso, ¿por qué Salamanca no se transformó en Oxford? La bella ciudad castiza se quedó atrapada, al igual que Santiago de Compostela, más al norte, una Santiago que pudo ser bostoniana y no lo fue.

¿Podríamos imaginar un efecto semejante al del museo bilbaíno en materia educativa? Las universidades de nuestro país necesitan de urgencia un Frank Ghery, un efecto Guggenheim. Para explicar que semejante efecto es imposible, unos hablarán de cultura e historia, y otros, de economía y finanzas. Sin embargo, un museo colocó a una de nuestras ciudades en el mapa mundial. Allí está, con un cachorro de flores y hierbas vigilando la entrada. Existe gente en nuestro país con visión, talento y empuje, como Andreu Mas-Colell, por ejemplo, quien, desde Barcelona, a su regreso de Estados Unidos (era profesor de economía cuantitativa en Harvard), ayudó a impulsar lo que hoy en día es una institución de excelencia mundial en el ámbito de la economía, la Universidad Pompeu Fabra, y esa joya que es su centro de investigación económica, el CREI. Visión y recursos, mucho esfuerzo y perseverancia explican estos brotes singulares. A esto le podemos añadir que España alberga nada menos que tres escuelas de negocios (ESADE, IESE, IE) que están en los primeros puestos de los escalafones mundiales. O que algunos de los centros punteros científicos están también en nuestro país, como el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas, dirigido por María Blasco, en segunda posición mundial en investigación del cáncer, por detrás del Memorial Sloan Kettering de Nueva York, dirigido por un español, Joan Massagué, desde 2014.

Sin embargo, seguimos sin tener una universidad en las primeras ligas mundiales, nada comparable, ni de cerca, a un Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) o un Instituto de Tecnología de California (Caltech). Aquí siguen las fábricas, el mundo en blanco y negro, los ríos saturados de nitrato y azufre. Es cierto que, en medio del marasmo, despuntan algunos centros, como islas de excelencia, aquí y allí, en medicina, biología, física, química, informática o

matemáticas. Muchos de los catedráticos e investigadores no desmerecen (no menospreciemos lo que han logrado muchos científicos de este país a base de esfuerzo y empeño), pero no tenemos masa crítica, elevadas concentraciones de excelencia comparables a un MIT o un Caltech, centros dotados de presupuestos potentes y equipos estables. Tenemos núcleos muy meritorios con los cuales una estrategia más ambiciosa podría ser posible.

Habría que cambiar la gobernanza de las instituciones (con un patronato formado por las instituciones que financian, públicas o privadas)[56] y eliminar los distritos universitarios; y los estudiantes deberán superar todas las asignaturas del año, y si no, repetir el año entero. Para los profesores no habrá oposiciones, sino rectores que se rifan a los mejores, evitando así también la endogamia del sistema (el 90 por ciento de nuestros profesores se alistan en las instituciones donde leyeron sus doctorados). Las universidades competirían para llevarse los mejores alumnos y los mejores profesores. Competirían por los presupuestos, en función de su desempeño; así, las más competitivas se llevarían los aplausos, y las menos competitivas desaparecerían. En 1995, España tenía 51 universidades; veinte años después eran 81 en total, entre públicas y privadas, presenciales o no presenciales.

Este mundo también tiene que ajustarse al nuevo mundo: con los nuevos modelos de enseñanzas digitales que están surgiendo, acceder a las mejores clases del MIT o de Stanford es ya posible, de manera remota. Entre los estudiantes más asiduos a estas plataformas están, de hecho, los españoles. En la plataforma de enseñanza digital Coursera, por ejemplo, las visitas desde Estados Unidos suman un 22 por ciento del total, por delante de India, Brasil, Rusia, China y... España. Al igual que los estudiantes de México o Gran Bretaña, los españoles son de los más asiduos a esta plataforma (cada uno de estos países representa el 3 por ciento del total).

Podríamos también soñar e incluso vislumbrar que pudieran surgir no una, sino dos instituciones del calibre del MIT o del Caltech. Sería una manera de sacar partido de las rivalidades entre ciudades, como las que existen en nuestra liga de campeones, entre el Madrid y el Barça, el uno emulando al otro y convirtiendo la liga

española en una de las más admiradas del mundo. Podríamos así imaginar que brotara en una y otra ciudad un Madrid Institute of Technolgy (otro MIT) y un Catalonia Institute of Technology (otro Caltech). Ambos, además de sus sedes, podrían tener, en una segunda fase, centros satélites en algunos países emergentes claves, como Brasil, India, Rusia o China, para catalizar de entrada su vocación global.

Para ambos habría que encontrar recursos. Aquí se nos dirá de nuevo: «Imposible, no busquemos torear las estrellas». Pero uno podría notar que muchas veces no son los recursos los que escasean, sino el talento y la voluntad. Uno podría recordar aquí que recursos siempre se encuentran, que la Ciudad de las Artes y las Ciencias, en Valencia, tenía un presupuesto de 175 millones de euros y que, al final, se habrán invertido más de 1.100 millones de euros. Un buen monto para arrancar un *endowment*.

En la conferencia anual de Sitges de 2014, organizada por el Círculo de Economía, Israel Ruiz, el vicepresidente de finanzas del MIT (si, un español, de Barcelona, otro «argonauta» del Club Mundi), me explicaba que todo lleva tiempo y esfuerzo, que no siempre ha sido todo fácil para el MIT: en los años sesenta, en 1963 concretamente, tenía un presupuesto comparable al presupuesto anual de ESADE en 2013 (63 millones de dólares para el MIT de entonces versus 74 millones para ESADE). Hoy en día, el *endowment* del MIT totaliza unos ocho mil millones de dólares (el de Caltech es de 1.400 millones de dólares, es decir, el equivalente a la inversión de la Ciudad de las Artes y de las Ciencias de Valencia), y sus ingresos anuales son de más de 2.500 millones de dólares (para un presupuesto anual de unos seiscientos millones de dólares). La clave ha sido la generación de ingresos vía el propio *endowment*, que fue creciendo a base de donaciones (estos ingresos representaron el 27 por ciento del total en 2013, versus apenas el 3 por ciento en 1963). Dicho de otra manera: hemos preferido apostar por infraestructuras sin contenido en vez de contenido para infraestructuras. La apuesta del MIT ha sido al revés: apostar por contenido y, a partir de ello, construir infraestructuras y recursos que han convertido a la institución en una de las más prestigiosas del planeta hoy en día.

El MIT alberga actualmente nada menos que a unos 4.500 profesores e investigadores; entre sus exalumnos (110.000

actualmente) hay 25 Premios Nobel. Su contribución al mundo político, empresarial y de la innovación es igualmente impresionante: desde el actual secretario general de la ONU, hasta el presidente de la Reserva Federal, pasando por los fundadores de Intel, Texas Instruments o 3Com, todos son exalumnos del MIT. Se estima que unas 26.000 empresas han sido creadas por sus alumnos; y todas ellas han generado más de 3,3 millones de empleos directos y más de 2.000 millones de ingresos.[57] Todo ello arrancando con un presupuesto diez veces inferior a lo que nos hemos gastado en las Ciudades de la Cultura o de las Artes y las Ciencias en Santiago de Compostela y en Valencia.

Estas cifras son abrumadoras para cualquier institución académica europea o española. Sin embargo, en España se dan varias pistas que nos indican que esto sería posible. Sin mirar por el retrovisor y sin lamentarnos sobre lo (mal)gastado en infraestructuras vacías, hay varios indicios más que podríamos explorar. En primer lugar, existen individuos y fortunas importantes en el país. Estas grandes fortunas han conseguido levantar empresas de nivel mundial, incluso a veces en sectores y desde lugares inesperados, como en el caso de Inditex. En total, las diez primeras fortunas del país sumaban más de 96.000 millones de dólares en 2014. Según el ranking de *Forbes*, en 2014, la fortuna de Amancio Ortega se elevaba a más de 62.000 millones de dólares. Dicho de otra manera, el fundador de Inditex podría crear casi ocho MIT, dotados cada uno de un *endowment* equivalente al de la universidad bostoniana. En la lista de *Forbes* sobre las mayores fortunas del mundo aparecen más de una docena de españoles que también se podrían lanzar a contribuir en esa carrera por la excelencia. Si algunos de estos españoles donaran la mitad de sus fortunas, todavía se podrían crear otros *endowments* para un MIT y varios Caltech españoles.

En segundo lugar, existen fundaciones con *endowments*, algunos de ellos importantes: es decir, hay precedentes, voluntad y capacidad incipiente. Algunos promotores de fundaciones, como Rafael del Pino, Ramón Areces, Pedro Barrié de la Maza o Juan March, se lanzaron a aventuras inéditas en su día, creando fundaciones e instituciones de primer calidad y dotadas con fondos iniciales importantes. A título de ejemplo, la Fundación Barrié de la

Maza dispone de un patrimonio de unos 1.500 millones de euros, es decir, un monto superior al *endowment* del Caltech, para seguir hilando el ejemplo estadounidense. La Fundación Rafael del Pino tiene, por su parte, un *endowment* de algo más de cien millones de euros, lo cual le permite operar con un presupuesto anual algo inferior a veinte millones de euros. La Fundación Juan March (que alberga también un centro de investigación, algo relativamente inusual en el panorama de las fundaciones españolas), tiene un presupuesto de más de diez millones de euros. Otro modelo es el de fundaciones que no derivan sus presupuestos directamente de un *endowment*, sino de detenciones de acciones de la empresa matriz. Éste es el caso, por ejemplo, de la Fundación Marcelino Botín, que contaba con un presupuesto anual de unos treinta millones de euros.

Quizá, para seguir apoyando estas iniciativas individuales y compensar la erosión de la inflación, había que imaginar una fiscalidad más ventajosa que la actual, y en particular para los individuos que busquen impulsar instituciones viables vía *endowments*. Igualmente, las becas otorgadas deberían estar exentas de impuestos, una manera más para permitir reforzar un área que ha sido y es central a la hora de financiar la internacionalización en ámbitos de excelencia de jóvenes españolas y españoles. En el capítulo anterior hablábamos del esfuerzo colosal que hizo y está haciendo un país como Corea del Sur (un país comparable al nuestro en muchos sentidos) para enviar cada año a miles de estudiantes a la mejores escuelas de ingeniería, universidades y laboratorios de Estados Unidos. ¿Por qué no ambicionar algo comparable? Se podría llamar el «Plan Amancio Ortega»: miles de españoles que irían a cursar en las mejores ligas universitarias. Claro que, sin duda, habría que (re)pensar también el sistema a nivel de educación (más creativa) de los niños.

Hace poco, en Estados Unidos, los dos hombres más ricos del país, Bill Gates y Warren Buffett, han puesto en marcha una iniciativa para donar por lo menos el 50 por ciento de sus fortunas, y han conseguido reunir en torno a la misma a otros cuarenta millonarios más, como el alcalde de Nueva York y fundador de la multinacional Bloomberg, el fundador de CNN, los cofundadores de Oracle y Microsoft, etc. Si todos ellos dieran la mitad de sus

fortunas, como pretende la iniciativa llamada «The Giving Plegde» («El compromiso de dar»), se movilizarían casi 700.000 millones de dólares. ¿Podríamos imaginar una iniciativa de este tipo en España, volcada en un proyecto colectivo de excelencia mundial? A efectos de lograr una catarsis perfecta, probablemente pueda ayudar en nuestro país no sólo el liderazgo de un par de millonarios, sino también el de la Casa Real, cuyo nuevo rey abunda en la defensa de la meritocracia, la excelencia y la innovación.

A este grupo de personas y fundaciones impulsadas por individuos, se podrían sumar las fundaciones de las más grandes y más ambiciosas empresas del país, como Telefónica, Caixabank, Mapfre, Banco Santander, BBVA, Iberdrola, etc., las cuales se dotaron de fundaciones también ambiciosas, buscando cada una de ellas aportar lo mejor en su ámbito excelencia. Las iniciativas que estas fundaciones de grandes empresas están desempeñando son ejemplares, cada una en su ámbito, pero elevando todas el listón y contribuyendo al bien público de manera inédita. Difícilmente encontramos algo similar en países vecinos, incluso en Francia o el Reino Unido, aunque quizá más en Alemania; y, no obstante, en este aspecto seguimos estando lejos de las magnitudes estadounidenses.

En 2007, BBVA creó su Fundación Microfinanzas con una dotación de doscientos millones de euros como capital fundacional. En 2009, al estallar la crisis, la misma entidad estaba destinando cerca de ochenta millones de euros, vía sus diferentes fundaciones, la más importante la de España con cerca de veintitrés millones de euros de recursos destinados a la sociedad. Por su parte, el Banco Santander dedicó más de 125 millones de euros a proyectos sociales, un 70 por ciento de los cuales destinados a la educación superior. La Fundación Telefónica, por su parte, desplegó algo más de setenta millones de euros para desarrollar acciones a lo largo de 2009. En el caso de Mapfre, la cantidad empleada en la realización de actividades, incluyendo los gastos de administración, ha alcanzado casi la cifra de 47 millones en 2009. En su conjunto, BBVA, Banco Santander, Telefónica y Mapfre destinaron a este tipo de actividades más de trescientos millones de euros en 2009, cuando ya la crisis se asomaba.

El presupuesto de muchas de estas fundaciones corporativas

derivan de los rendimientos de las acciones de las empresas matrices. En el caso de Mapfre, sin embargo, existe un importante patrimonio que se elevaba a 2.700 millones de euros, a finales de 2009, es decir, el equivalente a cerca de un tercio del *endowment* del MIT. En 2009, solamente La Caixa destinó cerca de quinientos millones de euros a su fundación, y Caja Madrid, cerca de trescientos millones de euros. En la actual recomposición y reforma de las cajas habrá que pensar en cómo preservar esta misión fundamental de entidades que han sido claves en fomentar la obra social, cultural y académica.

En 2014, la mayoría de estas instituciones (las que no han desaparecido en el sifón de la crisis), siguen realizando el esfuerzo. Ese año, el Banco Santander, por ejemplo, destinó más de setecientos millones de euros para proyectos universitarios a lo largo de los siguientes cuatro años; de estos, unos 240 millones irán destinados a proyectos en España. Como vemos, los montos, a pesar de la crisis, siguen siendo importantes. A veces surgen iniciativas incluso impulsadas por individuos, con sus propias fortunas personales, como los hermanos Pérez Dolset, fundadores de la empresa ZED, que crearon U-Tad, un centro universitario de formación puntera en materia de animación y programación. Lo mismo ha hecho un puñado de individuos que han creado el ISDI para impulsar la formación en materia digital. La cooperación público-privada también da alegrías singulares y, a veces, genera milagros como el Basque Culinary Center, un centro de excelencia y referencia mundial en materia gastronómica hoy en día.

Si estas fuentes de financiación no fueran suficientes para crear esas instituciones académicas punteras de las que hablamos, o bien no se pudieran movilizar y concentrar en algún proyecto emblemático, nos quedaría otra alternativa: recurrir a nuestro oro negro, el turismo. En 2014, más de sesenta millones de turistas pisaron suelo español, disfrutando del sol y las playas, de las ciudades y los museos. Podríamos pensar en proponerles una contribución: en un país aplastado por el paro y en el que uno de cada dos jóvenes está sin empleo, no sería un disparate pedir que los turistas participen con un euro de donación por cada noche de hotel o cada estancia en un hotel en España. Este tipo de programa podría llevarse a cabo con el impulso de los empresarios y las

grandes empresas del sector hotelero, que podrían así también contribuir a estos brotes de excelencia (si lo desean y tienen la voluntad y el talento para ello).

Ese euro de donación podría ir a un fondo de emprendimiento, para arrancar startups de alto valor añadido en el sector del turismo, del ocio, de los hoteles, ámbito en el que precisamente tenemos ventajas comparativas. En este sector, España es líder: somos percibidos (como varios otros países europeos) como el país (y el continente) del estilo de vida. En calidad de vida despuntamos, y ello es un activo sobre el cual construir una estrategia de país. Siempre que se apueste por el valor añadido, como hicieron los chefs, por ejemplo, en el ámbito de la nutrición, o también las startups y empresas que optan por modelos y productos disruptivos, digitales o analógicos. Lo que estamos proponiendo es algo sencillo: pensemos en nuestras ventajas comparativas, en los activos que tenemos, movilicemos recursos e imaginación para subir en la cadena de valor, apostemos aquí también por innovación y nuevas tecnologías.

Obviamente, las opciones aquí esbozadas se podrían combinar entre ellas, sumando así voluntades y esfuerzos. Igualmente, tendríamos que realizar un cambio en materia de educación secundaria, quizá apostando, como propone el economista César Molinas,[58] por un número reducido de centros de excelencia. No estaríamos aquí hablando de costes abultados: como lo calcula César, un sistema de veinte centros de alto rendimiento educativo, con 250 alumnos cada uno, repartidos en cinco cursos (es decir, con cinco mil estudiantes en las aulas), tendría un coste adicional de 45 millones de euros anuales (lo que nos gastamos cada año en mantener un Senado de escasa utilidad). Para decirlo de otra manera, esto es equivalente a un puñado de kilómetros (cuatro para ser exactos) de tren de alta velocidad, o, para medirlo en términos futbolísticos, es la mitad del coste de fichar a un Cristiano Ronaldo o un Leo Messi.

Queremos pensar que esto no es sólo un sueño quijotesco, al contrario. Queremos pensar que España es un país de creación y de creatividad, donde semejantes brotes de excelencia son posibles. Al igual que nadie hubiera imaginado hace años que, desde un pequeño y remoto pueblo del extremo norte de la península,

surgiera una empresa líder mundial en el sector textil o que la Roja ganase el Mundial, podemos imaginar asimismo que un efecto Guggenheim en el ámbito académico es también posible. Empresarios y líderes valientes crearon en Madrid instituciones que despuntan: el IE Business School sale de la nada, del empeño de un español; lo mismo con ESADE, que surge en Barcelona impulsada por la burguesía empresarial catalana; y lo mismo con IESE, adosada a la Universidad de Navarra, y también hoy en día convertida en una de las escuelas de negocios más prestigiosas del planeta, que se codea con la de Chicago, Harvard o Wharton.

Innovación: España 3.0

España necesita cambiar su modelo productivo. Este cambio pasa por subir en la cadena de valor, es decir, por apostar por la innovación. La crisis brinda una oportunidad para resetear la economía española. Volver a construir casas no procede. Tampoco bastará con recibir más turistas. Estos modelos están exhaustos.

Se han logrado vertebrar grandes empresas en la península, incluso en sectores inesperados y condenados (nos decían), como el textil, y así lo demuestran los casos de Inditex, Pronovias, Desigual o Mango. Sin embargo, éstas son excepciones. Las recetas por aplicar y los deberes por hacer son de sobra conocidos. Desde el Círculo de Empresarios, en Madrid, o el Círculo de Economía, en Barcelona, sus responsables, Mónica de Oriol y Antón Costas, respectivamente, no se cansaron, valientes entre los valientes, de recordarnos los deberes pendientes. También lo dicen los informes de consultoras como McKinsey, impulsados en España por otro valiente, Alejandro Beltrán. Todos coincidimos en señalar que, para ello, es necesario mejorar la educación y aumentar la excelencia, realizar más esfuerzos para generar más ingenieros y científicos (y que todos ellos hablen inglés, como nuestro nuevo rey) y, a la vez, producir más emprendedores que, junto con los académicos, sean capaces de trasladar patentes e inventos al mundo empresarial.

Las cifras también son conocidas: España dedica el 1,4 por ciento del PIB a gastos de I+D, tasa que está muy por debajo de la media europea y a mucha distancia de la de muchos países asiáticos. Una sola y única empresa como la holandesa Philips

presenta más solicitudes al año ante la Oficina Europea de Patentes que toda España (las empresas españolas sólo consiguieron el 1,3 por ciento del total de las patentes europeas). En 2013, la corporación que más patentó en Europa ha sido la surcoreana Samsung (2.833 patentes), por delante de la alemana Siemens y la propia Philips —la cifra de Samsung supera a todo lo patentado por España (2.476 patentes)—. Para darnos cuenta del abismo, baste decir que Telefónica, con 114 solicitudes presentadas, es la empresa que encabeza el ranking nacional. Obviamente, no todo en la vida es patentar, pero sí es un indicador adelantado del esfuerzo de una nación por innovar.

La Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) anunció recientemente que, en 2013, se registraron en España 5.766 patentes a nivel global, lo que nos sitúa a la cola de Europa, y con menos del 1 por ciento del total mundial. Como lo apuntaba un informe elaborado por McKinsey y la Fundación José Manuel Entrecanales a principios de esta década, España es el país con menor capacidad de innovación dado su nivel de renta per cápita: sólo Kuwait y Grecia muestran desempeños peores para niveles de renta similares. En 23 de los 31 indicadores que utiliza la Comisión Europea para evaluar la capacidad de innovación de un país, España se encuentra por debajo de la media europea. Mientras tanto, aquí, en los telediarios seguimos comentando ad infinitum los fichajes futbolísticos de unos y otros, y en las tertulias de los medios de comunicación nos entregamos eternamente a los culebrones amorosos de unos y otros.

Cierto, este no es sólo un problema de España, sino también de Europa. Sobre Europa, veamos unos datos: Estados Unidos invierte en capital riesgo tecnológico seis veces más que Europa; hay diez veces más fondos de *venture capital* que tengan un tamaño superior a los cien millones de dólares en Estados Unidos que en Europa; mientras en Estados Unidos se invierten anualmente unos 20.000 millones de dólares en fondos de capital emprendedor, la cifra llega a duras penas a los 4.000 millones en Europa; en Estados Unidos, las empresas fomentadas por capital riesgo emplean a doce millones de personas, mientras que en Europa esa cifra apenas llega a los dos millones. Los montos invertidos son no sólo menores en Europa, sino también más atomizados: en 2009, por ejemplo, las empresas

de capital riesgo invirtieron en Estados Unidos cerca de 25.000 millones de dólares en unas 2.700 operaciones, mientras que en Europa a duras penas se alcanzaron los 3.400 millones de euros en unas mil operaciones. Es decir, tenemos menos capital y se dispersa más el esfuerzo.

Así, resulta particularmente llamativo que el capital expansión en las startups estadounidenses (las inversiones de entre uno y diez millones de dólares por empresa) concentra el 69 por ciento del total de las operaciones, mientras que en Europa esa tasa es apenas del 24 por ciento. El caso de España es aquí extremo: no sólo hay relativamente poco capital emprendedor, sino que, además, el grueso se concentra en «inversiones semilla», es decir, inversiones en fases tempranas, inferiores al millón de euros. Así, en 2012 y 2013, según mis propias estimaciones, el grueso de las operaciones de inversión en startups se concentró en inversiones de menos de un millón de euros (93 por ciento del total). Dicho de otra manera, apenas un 7 por ciento de las operaciones fueron destinadas a capital expansión, es decir, a inversiones de entre uno y diez millones de euros por startup. Esas fases son las críticas, cuando la empresa ya factura y tiene producto y mercado, y lo que necesita es escalar. De ahí que muchos proyectos empresariales se queden atascados en esas fases.

En este contexto, resulta difícil, en efecto, hacer crecer y escalar empresas. No carecemos de capital semilla, sí de capital expansión. Aquí cabe destacar que, entre 2013 y 2015, la iniciativa del ICO ha mejorado el panorama y las cifras. Este fondo de fondos es probablemente una de las más importantes y acertadas decisiones de política económica llevadas a cabo en el país. Emulando el ejemplo israelí de los fondos Yozma, que impulsaron el emprendimiento y las startups en el país, el fondo de fondos del ICO destaca también por su tamaño (1.200 millones de euros). Ha permitido que varios fondos de capital riesgo perduren, que otros se consoliden o incluso que se creen nuevos o que atraigan a algunos del extranjero hacia nuestro mercado.

Antes de esta iniciativa, llevé a cabo otra similar, impulsada desde el sector privado: Amerigo. Sé lo difícil que es levantarlas, y de ahí mi reverencia. No sobra felicitar a los que, desde el ICO, impulsaron también algo similar. Amerigo ha sido uno de los

grandes motivos y motivaciones de mi regreso a España en el año 2010. La idea era precisamente embarcarnos un poco más hacia esa España 3.0, ese país posible que podemos ser. Entonces estaba en el consejo de la farmacéutica estadounidense Pfizer, con sede en Nueva York. Durante cinco años les asesoré para su expansión en mercados emergentes, viajando para ello a Estados Unidos, China o Brasil. Les diseñé un esquema para entrar en esos mercados, crear una red de fondos de capital riesgo y de aceleradoras de startups y desplegar así «sensores» para apostar por la innovación, todo ello en cinco países, un fondo y dos aceleradoras por cada país. Ello, en Telefónica, se convertiría en Amerigo (el fondo de fondos) y en Wayra (la red de aceleradoras).

El fondo Amerigo lo diseñé entre abril y julio de 2010 con la idea de crear una colaboración público-privada, levantar capital entre varias instituciones y corporaciones y, luego, elegir equipos externos para gestionarlo e invertir, a partir de ellos, en empresas emergentes de base tecnológica (startups). El 23 de agosto de 2010 presenté todo el plan y la estrategia al que entonces era el presidente de Telefónica para Latinoamérica. No tuve tiempo de terminar la presentación que llamaría al presidente del grupo. Unos días después se lo contábamos, y así arrancaba Amerigo. Como siempre en la vida, hay que tener suerte (y buscarla): pocas horas antes de presentarlo a José María Álvarez-Pallete, había recibido una llamada desde Bogotá. Era Diego Molano, el entonces ministro de Telecomunicaciones de Colombia. Sabía lo de Amerigo desde el inicio, por haber coincidido conmigo en Telefónica unos meses antes de que le nombrara ministro el presidente Santos y tuviera que dejar la empresa el 1 de agosto de 2010. Diego quería impulsar en Colombia el primer fondo Amerigo e incluso tenía fecha para anunciarlo oficialmente en Colombia, y también presupuesto.

Cuando José María Álvarez-Pallete (ahora consejero delegado) y yo nos presentamos ante el presidente de Telefónica, Amerigo ya tenía vida propia. Podíamos arrancarlo con un primer socio, en este caso el gobierno colombiano. El presidente Santos lo anunciaría poco después, a finales de octubre de 2010, cuando se lanzaría la estrategia digital del país. En el evento había hologramas que el propio Diego había ingeniado como elemento de presentación: el holograma del presidente Santos y del ministro Molano, luego el

auténtico ministro, en carne y hueso. Era una manera disruptiva de abrir la nueva década digital, y una lección también para nosotros en España. ¿Nos imaginamos algo similar? ¿Hologramas de ministros y presidentes anunciando una España 3.0?

En marzo de 2011, el programa se oficializó dentro de Telefónica y se amplió a más países (Chile, Brasil y también, como no podía ser de otra manera, España); todo ello en una reunión de directivos celebrada en Lima. En total, se movilizaron más de 350 millones de dólares, se crearon cinco fondos de *venture capital*, uno en Colombia, otro en Brasil, el tercero en Chile, y dos más en España.[59] Esos fondos empezaron a invertir en 2012 y, desde entonces, han contribuido a escalar o crear más de cincuenta empresas de base tecnológica. En abril de 2013, iría a recoger un premio a la originalidad del esquema diseñado; sería en Londres, de la mano del exvicepresidente estadounidense Al Gore,[60] en unos salones muy británicos, el año en el cual nos predecían todo lo peor desde todas las portadas de los periódicos de la City londinense (quizá se recuerde aquella portada de *The Economist* que titulaba «(S)pain», con la S en caída libre y sin paracaídas, lista para estrellarse.

Compartiría ese día el podio con dos referentes mundiales del sector y del *venture capital*, el fondo estadounidense Intel Capital (el más exitoso de los fondos corporativos hasta la fecha, con más de veinte años de inversiones en mil startups) y el sudafricano Nasper (el mayor inversor de Tencent, probablemente el mayor éxito inversor en *venture capital* hasta la fecha, con cuarenta millones de dólares invertidos y ahora valorados en más de 40.000 millones). España era entonces titular del *Financial Times*, y en la City londinense no se apostaba una libra por nosotros. Sólo valíamos, nos decían todos, para tumbarnos en las playas y disfrutar de un buen tinto de verano, entre dos siestas que se alargaban como las sombras de los cipreses en los cementerios. El milagro español se había convertido en una pesadilla. Como en el tríptico de El Bosco, *El jardín de las delicias*, ese retablo maravilloso ubicado en la planta sótano del Museo del Prado, hemos pasado por todas las etapas: el paraíso, el infierno y, ahora, el purgatorio.

El programa lo nombré Amerigo en referencia al florentino Amerigo Vespuccio, quien tuvo un gran protagonismo en el

descubrimiento del nuevo continente encontrado por Cristóbal Colón, y en cuyo honor se bautizó como América. Era una manera de subrayar para mí la importancia de Latinoamérica, la apuesta por los emergentes y la innovación. Mi idea, sin embargo, no era sólo hacer una referencia a ese episodio de la historia y al continente. Cuando Colón muere, como lo cuenta admirablemente en su biografía Stefan Zweig, él sigue convencido de que había encontrado la nueva ruta que perseguía y había prometido a la reina: un atajo hacia las riquezas, una vía más rápida y corta de llegar a la India que la ruta abierta por otro italiano, Marco Polo. En realidad era mucho más lo que había encontrado: no una nueva ruta sino un mundo nuevo. Y fue Vespucci quien identificó esas tierras como un nuevo continente. De eso se trata: de lanzarse, de abrirse paso por los mundos digitales, de descubrir una nueva ruta, y, quizá, con algo de suerte y vientos favorables, también de dar con un nuevo mundo, algo mucho más grande que lo que imaginamos cuando empezamos a zarpar.

Nos queda mucho por correr y recorrer. Pero nos hemos alineado en las olimpiadas. No nos hemos quedado fuera del mundial. Sin embargo, no nos engañemos: para correr incluso unos cuartos de final, todavía nos queda mucho por hacer. Y ahí están los datos para demostrarlo: en general, el esfuerzo europeo en I+D alcanza apenas el 1,3 por ciento del (mermado) PIB europeo, muy lejos del esfuerzo de Estados Unidos, de un 2,8 por ciento de su PIB, y ya superado por China, con una inversión en I+D del 1,7 por ciento de su floreciente PIB. En Europa, el 45 por ciento de esta inversión es pública; en España llegamos al 60 por ciento. Mientras, en Estados Unidos, esta última sólo representa el 33 por ciento del total, y en Japón o Corea del Sur apenas llega al 30 por ciento. El esfuerzo público en Europa podría ser mayor, pero lo relevante es que el esfuerzo privado es pequeño e insuficiente. En Europa nos encontramos en el grupo de los rezagados en muchos aspectos, y en inversión en I+D estamos en el puesto 16 (de un total de 25), entre Portugal y Hungría.[61] En nuestro caso, hemos preferido invertir en elefantes blancos, aeropuertos sin aviones, palacios sin propósito, hemos preferido el crédito promotor al crédito emprendedor, el pelotazo sin mañana, a la fermentación lenta de empresas productivas.

Conscientes de las trabas y del tiempo perdido, se están ahora multiplicando las iniciativas. A finales de 2010, en plena crisis europea, la ministra de Innovación y Tecnología de entonces, Cristina Garmendia, impulsó desde el sector público un nuevo fondo de capital riesgo de trescientos millones de euros para fomentar el desarrollo de empresas innovadoras. El ICO del siguiente gobierno, como decía antes, daría un golpe mayor todavía con un fondo de fondos de 1.200 millones de euros lanzado en 2013. Más esfuerzos podrían contemplarse, elevando, por ejemplo, el porcentaje de adjudicaciones públicas para empresas innovadoras (algo que se está iniciando en España y lleva tiempo practicándose en Estados Unidos). También deberían reducirse las trabas burocráticas para crear una empresa (en particular una startup): mientras en Nueva Zelanda se necesita un día para crear una empresa mediante un solo trámite, en España todavía se necesitan una media de diez procedimientos, casi cincuenta días y un coste de mil euros. En el índice del estudio «Doing Business» de 2014, del Banco Mundial, aparecemos en el lugar 143 de 189, en el apartado del «Starting a Business». Con los trámites para iniciar una sociedad o una gestora de fondos de capital riesgo ocurre más de lo mismo, ya que pueden prolongarse un año.

Igualmente, se impone una reflexión sobre cómo potenciar y hacer escalar las empresas innovadoras ya existentes: las pymes siguen siendo demasiado fragmentadas y con un tamaño demasiado pequeño para innovar y absorber empleo de calidad científica. En España, las grandes empresas sólo generan el 22 por ciento del empleo total, frente a un 40 por ciento en países líderes en innovación. Atraer multinacionales tecnológicas (mediante sedes corporativas europeas, por ejemplo), como han hecho Irlanda, Francia o el Reino Unido, puede ser una iniciativa para acelerar el crecimiento en I+D, como lo demuestra, por ejemplo, el centro de innovación de HP en Sant Cugat del Vallés (Barcelona). También debemos atraer grandes multinacionales para que impulsen campus de emprendimiento, como lo ha hecho Google con la apertura del suyo en 2015 en Madrid —sólo Londres tiene otro similar, todo un hito para Madrid y para España.

¿Por qué no imaginar que las nuevas estrellas de internet como Facebook, LinkedIn, Groupon o Zynga pudieran ubicar sus sedes

europeas (EMEA) en España en vez de en Irlanda, Francia o el Reino Unido? A la vez, se necesita concentrar mucho más los clústeres de innovación: sólo un 6 por ciento de los 83 parques científicos y tecnológicos del país tienen más de doscientas empresas, según el anterior estudio de McKinsey mencionado. Los clústeres tienen poco tamaño, algo que refleja también el escaso número de patentes: apenas 144 para el clúster de Barcelona (incluyendo Sant Cugat del Vallés) y 45 para Madrid, los dos mayores del país, una cifra muy por detrás de la de los clústeres de Tel Aviv (352 patentes), Londres (461), París (1.055) y Silicon Valley (9.265). La política económica pasa también por reagrupar, potenciar, escalar estas islas, convertirlas en algo más que archipiélagos.

Las ideas aquí expuestas sólo delimitan algunos pasos que dar, y cuanto antes mejor. España se encuentra en una encrucijada. O damos un nuevo salto productivo —como ya hizo el país en el último cuarto del siglo XX, y de manera magistral— o veremos cómo los trenes de alta velocidad de muchas otras economías (las emergentes en particular) nos pasarán por delante. Veremos cómo nos alejaremos no sólo de las locomotoras europeas y norteamericanas, sino también de las surcoreanas y chinas. Casi descarrilamos, es hora de volver a meter energía (renovada) a la economía española. Esto no se hará tampoco sin innovación (rompedora) en el ámbito de las políticas económicas. Aquí también tendremos que pasar al mundo 3.0.

Internacionalización: una vicepresidencia para impulsar el país

Un área donde vamos a necesitar imaginación en materia de política económica es la de la internacionalización. El modelo de inserción internacional, articulado en torno a bajos costes, todavía colea. Seguimos celebrando (con razón) el buen funcionamiento de las fábricas de automoción que se instalan o potencian en el país. Ellas mismas ejercen tracción en los proveedores, los inducen a que innoven, se roboticen e inventen. Cuidemos estos brotes, porque el puro modelo de bajos costes no dará para muchas más alegrías en un país rodeado por economías con costes menores y, sobre todo, en

un mundo en el cual el internet industrial, la impresión 3D y la robotización reducirán esos costes todavía más, alterando de nuevo las cadenas de producción globales.

Igualmente, necesitamos atraer inversiones extranjeras, más allá de la venta de centros comerciales y de edificios heredados de los años del *boom* (que ahora todos nos quieren comprar, intercambiando cromos como en un gran recreo mercantil). Necesitamos, sobre todo, atraer centros de decisiones corporativos que generan empleo cualificado, de alto valor añadido, y que arrastren servicios de todo tipo (financieros, legales, fiscales, etc.). Este mercado de la atracción de inversiones y centros de decisiones o centros de tecnología e innovación es un mercado altamente competitivo. Es un mercado en el cual están involucrados ahora todos los países, y al máximo nivel. Si queremos jugar en esta liga no bastará con tener un secretario de Estado.

En Europa, por ejemplo, Londres, vía su agencia Think London, se ha convertido en un *hub* para sedes corporativas del mundo entero, ya sean multinacionales europeas, asiáticas o norteamericanas. Una multitud de empresas japonesas, como Canon, Docomo, Ricoh o Nomura, tienen su sede corporativa europea en Londres. Los centros de decisión mundiales de empresas globales como las britanicoaustralianas Rio Tinto o BHP Billiton, las britaniconeerlandesas Unilever o Royal Dutch Shell, las sudafricanas Anglo American o SAB Miller, las de origen indio, como ArcelorMittal o Vedanta, tienen incluso sus centros de mandos globales, parcial o totalmente, en la capital británica. Incluso alguna multilatina como la minera Antofagasta, del grupo chileno Luksic, tiene su sede mundial en Londres.

En el área financiera, obviamente, la mayoría de los bancos tienen sus sedes europeas o internacionales en la City, como, por ejemplo, Goldman Sachs International o JPMorgan International. Últimamente, la City londinense ha conseguido atraer a bancos e inversores de los países emergentes, en particular de China, India y Brasil. Hace poco, la China International Capital Corporation Limited (CICC) eligió Londres como su sede europea. El fondo soberano GIC, de Singapur, tiene sus oficinas para Europa, África y Oriente Próximo en la capital británica. Kuwait Investment Authority (KIA) tiene su principal oficina fuera del país en Londres,

al igual que el fondo de los Emiratos Árabes Unidos, ADIA. El fondo chino CIC está considerando igualmente elegir Londres como sede europea, al igual que el fondo Khazanah, de Malasia. Los grandes fondos de pensiones canadienses abrieron, uno detrás de otro, en 2013 y 2014, sus sedes europeas en la capital británica.

En esta carrera por captar las sedes mundiales, europeas o regionales de multinacionales, también están muchas más capitales europeas como París (sede internacional de Microsoft), Luxemburgo (sede mundial de Skype) o diferentes ciudades suizas (Baar, por ejemplo, es sede mundial del gigante del sector minero Glencore). No es escasa, por lo tanto, la competencia. Ciertamente, España tiene también agencias e instrumentos para atraer a estas multinacionales. Pero, al respecto, más bien se da incluso un cierto atasco y dispersión: cada «califato» del país tiene sus delegaciones, embajadas y representaciones desparramadas por medio mundo. En 2011, en pleno apogeo de la crisis y de los ajustes, las comunidades autónomas se gastaban todavía cuatrocientos millones de euros en 195 oficinas en el exterior (en 2013 todavía había unas 120 activas). A éstas hay que sumarles las 447 representaciones del Estado, es decir, que tenemos un total de 650 oficinas de representación fuera del territorio. Viva España.

Podríamos ser un poco más nórdicos en esto: juntar esfuerzos y recursos, como lo hacen los países escandinavos en numerosas áreas; pedir transparencia y cuentas, objetivos cumplidos y no cumplidos. Se podría ir incluso más allá de una simple (y necesaria) racionalización. Se podría diseñar una estrategia más ambiciosa, con una vicepresidencia de gobierno enteramente dedicada a ello, a atraer inversión y posicionar el país como referente de innovación. Esta persona tendría como principal función la de atraer inversores y sedes corporativas, centros de decisión y centros de innovación. Dedicaría el grueso de su tiempo a sentarse con presidentes y consejeros delegados en Latinoamérica, Norteamérica, Asia y Europa, para convencerles de asentar sus sedes corporativas en España, acometer inversiones y crear centros de innovación y tecnología. De esta persona dependerían también todas las agencias de innovación y financiación del país: ENISA, CDTI, ICO. Apalancaríamos ese capital con esquemas imaginativos, creando *joint ventures* con fondos soberanos y auspiciando fondos bilaterales.

La métrica de su éxito se haría en torno a este objetivo central (volumen adicional de inversiones, sedes y número de centros de innovación corporativos logrados). Como en el sector privado, para fomentar la ejecución y atraer talento, el logro de este objetivo conllevaría el establecimiento de incentivos en forma de bonos por cumplimiento. ¿Cuál sería una estrategia posible? Se podrían considerar tres núcleos de corporaciones como objetivos principales: en primer lugar, las multinacionales de los países emergentes en proceso de internacionalización; en segundo lugar, las multinacionales europeas en proceso de expansión hacia Latinoamérica; y en tercer lugar, las startups (tecnológicas, biotecnológicas, de energías renovables, etc.) y los centros de innovación y tecnología.

Para seleccionar el primer núcleo, el de las multinacionales de los mercados emergentes, se podría arrancar focalizando la acción, por ejemplo, en las cien mayores multinacionales de esos países en proceso de internacionalización identificados por el Boston Consulting Group. A este núcleo habría que añadirle el de las quinientas mayores corporaciones de Latinoamérica que identifica cada año la revista *América Economía*: si bien la batalla por convencer a empresas indias o chinas de ubicar su sede europea o su sede EMEA en España será particularmente difícil, España tiene una ventaja comparativa con las multinacionales latinas (las llamadas multilatinas). No quiere decir que no hay que descartar las asiáticas e incluso de Oriente Próximo.

De hecho, algunos empresarios españoles —como el dirigente en la península del grupo indio Suzlon (del sector eólico)— estuvieron buscando que nuestro país pudiera albergar la sede corporativa para África y el sur de Europa. Podríamos imaginar que el grupo filipino dueño de la San Miguel Corporation haga lo mismo, o empresas chinas como Huawei y ZTE (éstas con sedes europeas, por ahora, en Londres y París, respectivamente), que tienen en España uno de sus mayores mercados mundiales. ¿Por qué no imaginar que el grupo de electrodomésticos chino Haier trasladara su sede europea desde Varese (en Italia) a Barcelona, o que Foton Motors hiciera lo propio desde Moscú a Madrid? Lo mismo se podría imaginar con la empresa rusa de telecomunicaciones Vimpelcom (radicada en Ámsterdam), que podría trasladar su sede a Barcelona, ciudad que

tanto gusta a los rusos, o con su competidora Millicom (con sede actualmente en Luxemburgo y con varios latinoamericanos en su comité de dirección).

Algunos grupos de Oriente Próximo también podrían ser considerados candidatos, como, por ejemplo, el grupo petroquímico saudí Sabic o la farmacéutica israelí Teva (ambos con sedes europeas en los Países Bajos). Igualmente, grupos de los Emiratos Árabes Unidos, como DP World, uno de los mayores actores en infraestructuras portuarias y con presencia en España (Tarragona) y Latinoamérica, podría relocalizar sus sedes europeas y latinoamericanas en Barcelona (actualmente las tienen en Londres y Estados Unidos, respectivamente). Habría que identificar grupos, sectores y ejecutivos en particular para desencadenar acciones. En esta estrategia, las multinacionales españolas que trabajan o tienen socios en estos países podrían ser aliados claves por ser algunas de ellas clientes globales de peso o por tener proveedores que buscan asentarse en Europa.

En este primer círculo, las multinacionales de Latinoamérica en proceso de expansión son de particular interés. Lo cierto es que queda aún mucho recorrido y muchas opciones, a pesar de que muchas grandes multilatinas ya han elegido sedes: al final, el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), de carácter público, ha escogido Londres para ubicar su oficina europea, al igual que Petrobras; la constructora brasileña Odebrecht ha decidido operar en Europa, Oriente Próximo y África a partir de Lisboa; la también brasileña Embraer, que produce aviones de medio radio, ha elegido París; y el grupo argentino Tenaris deslocalizó su sede corporativa enteramente a Luxemburgo. Pero existen ya ejemplos de ubicaciones ibéricas de centros de decisiones europeos o internacionales por parte de empresas latinoamericanas.

La Corporación Andina de Fomento (CAF), un organismo financiero internacional creado por los Estados de Latinoamérica, ha decidido abrir su oficina europea en Madrid, gracias al empeño de su presidente, Enrique García. Lo mismo haría poco después el Banco Interamericano de Desarrollo, llevado de la mano del colombiano Luis Alberto Moreno. Por su parte, la compañía de calzado brasileña Alpargatas, dueña de la marca Hawaianas, asentó su sede europea en España para abrirse así paso hacia todo el

mercado europeo. Sin embargo, se podría ir a más, a mucho más: los bancos brasileños (Bradesco, Itaú Unibanco, Banco do Brasil, etc.), se están internacionalizando. España podría ser una ubicación para una matriz europea. Lo mismo para el mexicano Banorte, el colombiano Bancolombia o el venezolano Mercantil. El desembarco se está produciendo: el inversor colombiano Gilinski es ahora uno de los principales accionistas de Banco Sabadell (con un 7,5 por ciento), mientras que el venezolano Escotet se hizo con los pedazos de las cajas de ahorros gallegas, levantando ahora un nuevo grupo, Abanca.

Los fondos soberanos chileno, peruano, panameño o brasileño podrían también considerar abrir oficinas europeas y asentarlas en España. Desde ellas podrían supervisar los mandatos dados en Europa y, cuando decidieran también hacer inversiones directas, podrían operar desde la base española. Ello consolidaría la plaza financiera de Madrid, le daría densidad; los gestores europeos vendrían por la Castellana en búsqueda de mandatos, se quedarían en los hoteles, ficharían asesores, abogados, fiscalistas. ¿Desde dónde se podría impulsar semejante política de atracción con vocación de largo plazo? Desde una vicepresidencia de inversiones e innovación, desde el máximo nivel del aparato del Estado.

Con la crisis, Europa estuvo de rebajas y las multinacionales emergentes se han asomado al continente como inversores, lo cual representa otra oportunidad más para atraer sedes y centros de decisión. En el futuro veremos más operaciones de este tipo en Europa. En 2011, el Grupo Bimbo, la mayor panificadora de Latinoamérica, se hizo con los activos de su rival en España y Portugal (Sara Lee Bakery Iberia, dueña de la marca Bimbo en la península), por 115 millones de euros. ¿Por qué no imaginar que ubique en España la sede corporativa internacional o europea, al igual que lo ha hecho en el pasado su compatriota Cemex? (Esto ocurrió, de hecho en, 2014-2015 con la creación de Bimbo Iberia en Barcelona, como me lo contaría en una conferencia en ESADE el máximo responsable local de la multinacional, enhorabuena.) La multilatina argentina Arcor ha decidido ubicar su sede corporativa europea en Barcelona, ¿por qué no imaginar que otras, chinas, surcoreanas o brasileñas puedan hacer lo mismo? En los años 2013-2015, los inversores, en particular latinoamericanos,

multiplicaron las apuestas por España. La mexicana Sigma entró en Campofrío, y su compatriota ADO se hizo con los autobuses de Avanza. Todas ellas son ocasiones para buscar reforzar estas plantas y sedes españolas como centros de decisión europeos o internacionales para los grupos emergentes.

En una estrategia de atracción sistemática, a este primer círculo de empresas se le podría añadir un segundo. Aquí estarían en particular empresas europeas con matrices y operaciones latinoamericanas. ¿Por qué no imaginar que el grupo Airbus, participado por el Estado español, además de tener CASA en España, instale sus operaciones latinoamericanas en la península? (Actualmente las dirige desde Miami, de hecho, de la mano de un «argonauta» español.) El gigante minero Glencore (antes Xstrata), con sede corporativa en Baar, en el cantón suizo de Zug, tenía hasta hace poco entre sus tres máximos directivos a un español; ¿por qué no imaginar que este grupo pueda instalar su matriz de decisión latinoamericana en Madrid, una ciudad infinitamente mejor conectada que el pueblo suizo de Baar. ¿Por qué no imaginar que el grupo alemán SAP traspase su sede latinoamericana de Miami a España? Algunos, como Axa, el grupo de seguros francés, han implantado su sede de expansión hacia Latinoamérica y los mercados emergentes en España, al igual que la danesa Vestas, la alemana Merck Serono o la reaseguradora alemana Munich Re. Éstas siguen, sin embargo, siendo excepciones. Pero todas ellas han sido impulsadas por directivos de primera empeñados en hacer país —españoles o extranjeros que aman nuestro país, y que se han ganado a pulso la estima de sus colegas.

Si estos traslados se han dado ha sido, efectivamente, y con frecuencia, gracias al esfuerzo y decisión de individuos, de ejecutivos empeñados en consolidar España como base internacional. Así, Iñaki Ereño, por mencionar uno de los «argonautas» españoles (miembro del Club Mundi), ha conseguido incorporarse al comité ejecutivo mundial de la británica Bupa y llevar desde España no sólo la presidencia española de Sanitas, sino también toda la región latinoamericana. Lo mismo puede decirse de Fernando Carro, presidente de Círculo de Lectores, pero, sobre todo,

máximo responsable de la alemana Bertelsmann para Latinoamérica. Y lo mismo de Luis Álvarez, presidente mundial de la británica BT Global Services, afincado ahora en Londres, pero que ha conseguido ubicar en Madrid el centro de decisión no sólo para Latinoamérica, sino para todos los emergentes. Otro directivo español, Augusto Díaz Leante, consiguió lo mismo para su área de negocios con la alemana Munich Re.

Las empresas nacionales podrían también ayudar a atraer empresas, ya que muchas de ellas son clientes importantes de proveedores europeos o socios claves en Latinoamérica de grupos que quieren entrar en ese continente. Grupos como Telefónica, Iberdrola, Santander o BBVA tienen muchos proveedores internacionales a los que podrían «arrastrar» invitándoles a poner sus centros de decisión latinoamericanos cerca de las matrices españolas. Madrid tiene hoy en día disponibles muchos edificios vacíos, muchas oficinas sin ejecutivos, que se llenarían. Sería, además, incorporar trabajo muy cualificado que, a su vez, consumiría servicios de valor añadido, dando más fuerza a las sedes españolas de las consultoras internacionales, a los bufetes de abogados, a los fiscalistas, a los publicistas, etc.

A estos dos primeros círculos se podría añadir un tercero, más vinculado al mundo de las startups y de las empresas punteras en los sectores de las nuevas tecnologías, de las energías renovables, de las biotecnologías o de las nanotecnologías. Aquí, probablemente habría que seguir lo emprendido y buscar de manera agresiva atraer el talento de emprendedores e innovadores ofreciéndoles una fiscalidad digna de los jugadores de la primera liga de fútbol. Lo que nos atrevemos a hacer para los que corren en pantalón corto en los campos de fútbol, ¿por qué no hacerlo también para los que inventan con blusas blancas en laboratorios o deciden remangarse y quitarse la chaqueta para crear una empresa?

En particular, ¿por qué no imaginar que Barcelona (que alberga el World Mobile Congress hasta 2017) se convierta en un *hub* de empresas tecnológicas de países emergentes para sus sedes corporativas europeas? Por ahora, los gigantes chinos de China Mobile, China Unicom y las tecnológicas Huawei, Lenovo o ZTE han elegido otras ciudades europeas, principalmente Londres o París. ¿Por qué no imaginar que Barcelona sea en el futuro el epicentro de

sus mandos en Europa? Tencent, Baidu, Alibaba, o Renren son algunas de las startups (o empresas emergentes) chinas con más empuje (algunas se sitúan apenas por detrás de Google o Amazon en términos de capitalización bursátil). Hoy en día, Alibaba cotiza en Nueva York y tiene una de las diez mayores capitalizaciones bursátiles del mundo tecnológico, mayor que la de Facebook. ¿Por qué no imaginar que elijan Cataluña como base europea?

Esta (nueva) tendencia también abre oportunidades para las multinacionales españolas y para España. Las multinacionales emergentes no sólo se pueden convertir en socios financieros, sino que, además, se podría plantear que ubiquen sus sedes corporativas y plantas industriales europeas (o latinoamericanas) en España. Europa y España tienen que (re)pensar su relación con estos países. No sólo son retos, sino también oportunidades las que emergen con ellos.

España como *hub* latino

De entre todas, una región mundial merece una especial atención desde este punto de vista. Vale aquí la pena dedicarle algunas líneas a Latinoamérica. En la década de los años noventa y las siguientes, España ha construido su relación con Latinoamérica en torno a una épica: la de empresas ibéricas desembarcando en las orillas del estuario del Río de la Plata, en la meseta azteca o al pie de la cordillera andina.

Lo cierto es que Latinoamérica ha jugado un papel central en la historia de la internacionalización de la mayoría de los grupos españoles. Las que en su día eran empresas nacionales con boina, bancos regionales de toda la vida (todavía sus nombres delatan las parroquias de donde proceden), se han convertido en empresas multinacionales, apostando con atrevimiento y empeño por América Latina.62 Ésta es una historia de atrevimiento, la de muchos empresarios y ejecutivos valientes a los cuales no les tembló el pulso para aguantar la crisis. A principios del siglo XXI, cuando muchos competidores europeos y estadounidenses se retiraron tras los desplomes de Argentina y Brasil, las empresas españolas aguantaron. Así, entre 2003 y 2013, los dos primeros inversores en la región han sido dos empresas españolas, Telefónica y Repsol, por

delante de la alemana Thyssen y de la británicoaustraliana BHP Billiton y de la latinoamericana América Móvil.

Como ya hemos mencionado, si tuviéramos más «estrategia país» podríamos seguir consolidando ese esfuerzo empresarial. Tocaría ahora fomentar la instalación aquí de sedes corporativas de las multilatinas: una treintena (sobre todo mexicanas) de las 150 mayores ya tienen sus centros de decisión europeos (o internacionales) en alguna ciudad española. (Véase la tabla VI.1.) Todavía tenemos aquí margen para consolidar el país como *hub* latino hacia Europa. Ello permitiría también consolidar España como sede hacia Latinoamérica de empresas europeas.[63]

España ha apostado masivamente por esta región. En las décadas pasadas, las empresas españolas se han convertido en algunos de los mayores inversores del continente. La crisis pasada obliga a (re)pensar esta apuesta. Pero, sin duda, ha sido una apuesta acertada: muchos grupos del Ibex 35 salvaron sus cuentas gracias a esa presencia latina. Sin embargo, el juego ha cambiado, los vientos soplan ahora en otras direcciones: quizá ha llegado el momento para España de convertirse en el puente de Latinoamérica hacia Europa —y no únicamente en el de Europa hacia Latinoamérica—. La relación con Latinoamérica ha dejado de ser unidireccional: es ahora bidireccional con inversiones no sólo de España hacia la región, sino también de Latinoamérica hacia Europa. Sólo entre 2008 y 2013, las multilatinas han invertido más de 9.200 millones de dólares en compras de empresas españolas. Desde 2012, la latinoamericana ya representa más del 10 por ciento de la inversión extranjera directa en España. Las multinacionales de Latinoamérica están potenciando su internacionalización y asomándose ahora más allá del continente americano. Esto constituye sin duda una oportunidad única para España. Las multilatinas empiezan a invertir en África, Oriente Próximo, Asia y también en Europa. Algunas ya lo habían hecho en el pasado, pero la crisis europea ha abierto nuevas (e inéditas) ventanas de oportunidad. Inversores colombianos, mexicanos o venezolanos han comprado activos o participaciones bancarias en nuestro país. Pero recibir inversión directa latina no es la única manera de potenciar las relaciones empresariales con la región. Otra vía para España sería posicionarse como el lugar donde estas multilatinas podrían ubicar sus sedes

corporativas europeas o internacionales.

TABLA VI.1 **España como puerta de entrada hacia Europa para las multilatinas.**

País	Multinacionales latinas con sedes en Europa (excl. México)	Multinacionales latinas con sedes en Europa (incl. México)
Reino Unido	13	=
España	12	26
Bélgica	8	=
Portugal	8	=
Alemania	7	=
Italia	4	=
Francia	2	=
Países Bajos	2	=
Suiza	2	=
Dinamarca	2	=
Otros	4	=

Fuente: Elaboración propia según datos empresariales, 2015.

Éste ya es el caso, en particular, de las multilatinas mexicanas. Como ya hemos mencionado, Cemex, por ejemplo, tiene su sede corporativa internacional en Madrid. El Grupo Modelo (dueño de la cerveza Corona) está en Guadalajara, desde donde dirige las operaciones para Europa, África y Oriente Próximo. Las brasileñas Alpargatas (dueña de la marca Hawaianas) y Gerdau, tienen también sus sedes europeas en España, respectivamente en Madrid y Bilbao. La naviera chilena Sudamericana de Vapores está asentada en Barcelona, mientras que la chilenabrasileña Latam se ubica en Madrid, al igual que el grupo peruano Aje (siendo su responsable de expansión hacia Asia y África Carlos Añaños, uno de los hermanos de la familia propietaria, ahora asentado en Madrid). Para muchas otras de las multilatinas, que no están todavía en Europa, o que sí están, pero con sedes corporativas fuera de España, nuestro país podría ser un punto de entrada en Europa, ofreciendo ubicación para las sedes corporativas EMEA (Europa, Oriente Próximo y

África) de estas multinacionales.

¿De cuántas empresas estamos hablando? ¿Cómo se configura el mapa actual de las sedes europeas de las multilatinas? Estos puntos son los que hemos analizado en detalle, a partir de una investigación inédita. Como decíamos, lo cierto es que queda mucho recorrido: apenas el 10 por ciento del total de las 150 principales multilatinas tienen sus bases europeas en España. Habría que asentar una estrategia multidimensional que abarcara desde la resolución de las trabas burocráticas (visados para los ejecutivos, permisos para asentarse, etc.) hasta los incentivos institucionales y fiscales adaptados a las diversas necesidades y situaciones.

La mayoría de las multilatinas opera en realidad desde otros países europeos: han elegido otras ciudades para radicar sus sedes corporativas europeas, a pesar de la densidad de conexiones aéreas o empresariales que ofrece España, de los vínculos empresariales y económicos que hemos mencionado y de la proximidad cultural. Al final, el banco de desarrollo brasileño (BNDES) ha elegido Londres, como decíamos antes, para ubicar su oficina europea, al igual que Petrobras. La chilena Antofagasta tiene su sede corporativa mundial también en Londres. El grupo argentino Tenaris deslocalizó su sede corporativa mundial a Luxemburgo, mientras la constructora brasileña Odebrecht ha decidido operar en Europa, Oriente Próximo y África a partir de Lisboa.

Para documentar el potencial de una estrategia sistemática de (re)ubicación de sedes corporativas europeas de estas multilatinas, hemos llevado a cabo un análisis sistemático de las mayores de ellas, las más internacionalizadas, identificando dónde están sus sedes europeas. El principal resultado de este análisis es que la gran mayoría tiene su sede corporativa europea en otros países, aunque España se lleve una cuota importante, confirmando el interés y el potencial del país para este colectivo. En total hemos analizado 147 multilatinas (las mayores del continente) cruzando varias bases de datos y los rankings, en particular de *América Economía* y del Vale Centre de la Universidad de Columbia, en Nueva York.

De las 147 multilatinas seleccionadas, sólo 77 tienen sedes corporativas en Europa. Algunas son sedes puramente comerciales, mientras que otras no sólo concentran las operaciones en Europa, sino que abarcan también África y Oriente Próximo. En algunos

casos, se trata incluso de sedes mundiales (Antofagasta, ABInbev, Tenaris). Ninguna de éstas, sin embargo, está ubicada en España: la primera está en el Reino Unido, la segunda, en Bélgica, y la tercera, en Luxemburgo. Si excluimos México (que sesga la muestra hacia España al haber sólo podido recopilar las sedes asentadas en España para este país), el grueso de las sedes corporativas está concentrado en el Reino Unido (con trece), por delante de España (doce), Portugal y Bélgica (ocho cada uno) y Alemania (siete).

Llama la atención la presencia de sedes corporativas de multilatinas en muchas ciudades que no son capitales como Signy, en Suiza, Hilden o Múnich, en Alemania, Surrey o Wheatley, en Inglaterra, Dalmine o Fara San Martino, en Italia. Es decir: no siempre la ubicación de estas sedes corresponde a lógicas de conexiones internacionales o centralidad regional o nacional. El caso de España, con Gerdau (en Bilbao), Softtek (en A Coruña), Mabe (Toledo) o Modelo (Guadalajara) lo corrobora también. Buscar incentivar la reubicación de las que están en otros países ofreciendo servicios y conexiones, así como facilidades en materia de relocalización de directivos y en cuanto a la fiscalidad de las empresas, permitiría aumentar la presencia de centros de decisión en algunas de nuestras ciudades.

La clasificación de sedes por país confirma el atractivo relativamente bueno de España, ya que un tercio de las multilatinas tienen su sede corporativa europea en el país (incluso sacando a México de la muestra, hay un número significativo). Sin embargo, este análisis muestra también el gran potencial por concretar: 52 sedes corporativas europeas de estas multilatinas no están ubicadas en España. Si observamos detalladamente, el potencial por país es llamativo, en particular, por lo que respecta a las multilatinas de Brasil. En términos cualitativos (potencia de las matrices que las respaldan) Inglaterra es probablemente el país de Europa donde se concentran las sedes de las multilatinas brasileñas más importantes. Por ejemplo, todos los gigantes agroindustriales brasileños, como Brasil Foods, JBS Friboi o Marfrig, operan desde Gran Bretaña.

Del análisis se desprenden tres observaciones. La primera es que España ha tenido cierto éxito para captar sedes corporativas europeas de multilatinas, en particular en el caso de México. La segunda es que el potencial es muy grande para conseguir que otras

(re)ubiquen sus sedes corporativas europeas e incluso mundiales en España. Éste es el caso en particular de las brasileñas, el mayor conjunto de multilatinas, pero que apenas tienen sedes corporativas europeas en España. Chile y Argentina también merecerían mayor atención, en particular por ostentar tres sedes mundiales en Europa (Antofagasta, Tenaris y Ternium). La tercera es que las mayores multilatinas del continente optaron por asentarse en países como Reino Unido, con los que no ostentan vínculos culturales tan fuertes como con Portugal o España.

Estamos, en cualquier caso, hablando de una cantera significativa, un colectivo de 150 multinacionales de primera línea. España podría posicionarse como un *hub* latino en Europa, es decir, podría ser el punto de entrada hacia Europa de las multilatinas. En ese sentido haríamos bien en potenciar el desembarco latino apoyándolo activamente, al igual que en su día Latinoamérica dio la bienvenida a muchas de las inversiones españolas. España no ha desaparecido del mapa inversor internacional. Al contrario, la crisis que ha azotado el país entre 2008 y 2014 ha supuesto una oportunidad para que muchas empresas e inversores, en particular de Latinoamérica, entraran en España y en Europa.

Desde México, Colombia o Venezuela se asomaron inversores de primer nivel que tomaron participaciones en bancos y empresas. Algunos han hecho de la base española la matriz para su proceso de internacionalización hacia Europa (caso de Bimbo, con sede en Barcelona) o hacia Latinoamérica y Asia (caso de IPIC, con sede en Madrid, vía Cepsa). Se corrobora así el interés por asentar en España sedes globales, una estrategia que hemos defendido anteriormente. Busquemos que sean muchas más las que elijan el país como destino de sus centros de decisión internacionales.

¿Fondos bilaterales de inversión?

También se ha confirmado a lo largo de estos años el interés inversor de los fondos soberanos. En total, entre 2007 y 2014, estos han volcado en España más de 13.000 millones de euros de inversión directa, un 10 por ciento del total invertido por los extranjeros en activos reales. Entre los inversores más activos destacan los fondos soberanos de Catar (Qatar Investment Authority

a través de su brazo de inversiones directas: Qatar Holding), los Emiratos Árabes Unidos (IPIC y Mubadala) y Singapur (Temasek y GIC). El mayor inversor es, sin embargo, el Government Pension Fund Global (GPFG), de Noruega, que mantenía en España inversiones bursátiles por valor de más de 7.258 millones en 2014, un 14 por ciento más que el año anterior. Tiene ahora presencia en 73 empresas cotizadas, más que en 2013.

Nuevos sectores de inversión para algunos, nuevos actores para otros, el mapa de los fondos soberanos y los fondos de pensiones (públicos) se colorea en nuestro país. Desde Canadá, pasando por Singapur o Corea del Sur, y hasta Catar y los Emiratos Árabes Unidos, acuden inversores en sectores muy diversos. Cabe preguntarse si esto no podría configurar una nueva oportunidad para España. Podría ser también una ocasión para consolidar una estrategia sistemática a fin de potenciar en España fondos de fondos bilaterales. Italia, por ejemplo, ha tejido fondos bilaterales con Kuwait o Catar para invertir en empresas de tamaño intermedio y ayudarles así, con capital expansión, a crecer hacia mercados internacionales, incluido Oriente, de donde proceden sus socios estratégicos. Lo mismo ha hecho Francia con fondos soberanos de Catar y de los Emiratos Árabes Unidos.

Italia utiliza su fondo soberano llamado Fondo Strategico Italiano, con 6.000 millones de dólares gestionados, para establecer relaciones con fondos soberanos (hasta la fecha, con Catar, Kuwait y Rusia) y fortalecer la financiación de las empresas italianas.[64] En el caso de Catar, el acuerdo, firmado en marzo de 2013 bajo la modalidad de *joint venture*, establecía la creación de una nueva compañía (IQ Made in Italy) gestionada conjuntamente por Qatar Holding y el FSI, para invertir en sectores ligados al *made in Italy*: marcas, muebles y diseño, alimentación y turismo. Cada uno de los socios aportó mil millones de euros. En el caso de Rusia, y en el marco del encuentro bilateral Italia-Rusia de 2013, el FSI ha firmado un acuerdo para comprometer mil millones de euros (quinientos millones cada uno) para invertir en empresas y proyectos que favorezcan mayor cooperación económica entre Italia y Rusia.

La relación con Kuwait supone una vuelta de tuerca adicional. Firmado en julio de 2014, el acuerdo de coinversión implicó la

constitución de una nueva sociedad de inversión (FSI Investimenti) con activos valorados en 2.185 millones de euros.[65] Entre los activos que FSI ha transferido a esta nueva sociedad destacan sus participaciones en Metroweb Italia (fibra óptica), Kedrion Group (biofarmacéutica), Valvitalia (equipamientos) y, sobre todo, la inclusión de IQ Made in Italy. Así, la nueva *joint venture* creada con Catar queda incluida bajo el paraguas de FSI Investimenti, participada por Kuwait. Además de los activos aportados por FSI (que suman 1.185 millones), cada uno de los socios se ha comprometido a aportar quinientos millones de euros. El capital de la sociedad es propiedad de FSI en un 77 por ciento, mientras que KIA (Kuwait Investment Authority) controla el 23 por ciento restante. FSI Investimenti tiene idéntica misión de inversión que su matriz FSI, aunque excluye empresas en el sector de bebidas alcohólicas o del juego, dada la presencia de KIA.

Cabe comentar que, a pesar de las cifras, en la mayoría de los casos se trata aún de compromisos de inversión que todavía no se han concretado en *deals* (acuerdos). Sin embargo, el objetivo es claro, y la necesidad también lo es, de modo que las operaciones se incrementarán próximamente. Italia tiene un tejido limitado de empresas intermedias. Apenas cuenta con 1.400 compañías que facturan más de doscientos millones de euros, comparado con las más de 3.000 en Francia o las más de 5.000 en Alemania. Necesita, como en España, conseguir más empresas de ese tamaño, y que estas se hagan más grandes. No sorprende que Italia apenas concentre un 5 por ciento del capital riesgo europeo, cuando su economía equivale al 18 por ciento del total de la Unión Europea.[66] Así, estos acuerdos con Catar, Kuwait y Rusia podrían cubrir estas carencias de financiación no bancaria que sufren las empresas italianas para ganar tamaño.

Francia también se ha dotado de un fondo bilateral. En 2013 creó, de la mano de Catar, un fondo similar al italiano, un vehículo de trescientos millones de euros destinado a invertir en empresas francesas de tamaño intermedio. En este sentido, Francia fue pionero entre los países de la OCDE cuando, en 2009, configuró un fondo de coinversión entre el Fonds Stratégique d’Investissement (el fondo soberano francés, así denominado entonces, y hoy llamado Banque Publique d’Investissement) y el fondo soberano Mubadala,

de Abu Dhabi. El fondo, dotado con 150 millones de dólares, se centra en inversiones de valor añadido, tecnología, biotecnología y energías renovables. Mubadala ya acumula cierta experiencia en este campo, ya que ha creado fondos similares para invertir en Rusia: dos fondos privados de capital riesgo, en 2010 (cien millones de dólares) y 2013 (novecientos millones de dólares); y un fondo de coinversión con el gobierno ruso por 2.000 millones de dólares.

Irlanda ha dado incluso un paso más, dotándose de un fondo bilateral tecnológico, en este caso coinvirtiendo con China Investment Corporation (CIC). Este ejemplo es particularmente interesante para España, tanto por el sector tecnológico en el que opera como por su lógica: CIC aporta inversión a startups irlandesas que buscan expandirse hacia Asia y tomar base en China, por un lado, y fomenta la llegada de startups chinas que buscan expandirse en Europa y tomar Irlanda como base de operaciones, por el otro. Creado en 2014, el fondo tiene dos gestores (privados) y dos promotores, el gobierno irlandés y el gobierno chino. Con un total de cien millones de dólares, el China Ireland Technology Capital Fund busca invertir en startups irlandesas (que, además, buscan expandirse en Asia y podrían utilizar China como entrada) y en startups chinas (que, además, buscan expandirse en Europa y podrían utilizar Irlanda como entrada). El gobierno irlandés, vía el National Pension Reserve Fund (a punto de extinción), aportó cincuenta millones, y el chino, a través de China Investment Corporation (CIC), aportó otros cincuenta millones.[67]

España podría inspirarse en sus vecinos franceses, italianos y, sobre todo, irlandeses, y dotarse de fondos de fondos bilaterales similares. Para ello, posee instituciones que podrían ser *partners*: el Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) o la Empresa Nacional de Innovación S. A. (ENISA). Podrían crearse fondos de fondos (para inversiones en capital riesgo, capital expansión y/o *venture capital*) España-Emiratos Árabes Unidos, España-Catar y España-Kuwait, con aportaciones de quinientos millones de euros cada *partner* (mil millones cada fondo, es decir, 3.000 millones de euros en total). Y lo mismo con fondos de fondos España-Singapur y España-Malasia (también con partes iguales de quinientos millones cada país, es decir, con mil millones cada fondo); España-Corea del Sur y España-

China, con mismos montos de participación, etc. Con estos, en total, tendríamos 7.000 millones de euros en este tipo de fondos bilaterales.

Podría pensarse que el ICO construyera un fondo junto a algún coinversor de Oriente Próximo; que el CDTI hiciese lo mismo con una *partner* del Sudeste Asiático, y ENISA, con alguno del norte de Asia (quizá Corea del Sur sería un buen socio). Constituirían fondos de fondos que buscarían, además, movilizar capital inteligente. Esto es, no sólo aportarían capital, sino también capital expansión hacia regiones donde necesitamos abrir nuevos mercados (y en concreto, en Asia). Así, se podría pensar en un fondo de fondos bilateral España-Catar (o España-Emiratos Árabes Unidos), para empresas de tamaño intermedio que facturen entre cien y 5.000 millones de euros. El fondo aportaría capital pero también capacidad de acompañamiento internacional en Oriente Próximo, de la mano de un inversor local de peso. Un fondo de fondos bilateral España-Singapur o España-Corea del Sur, para empresas también del mismo tipo, aportaría capital expansión hacia el sur o el norte de Asia.

Estos fondos se destinarían a sociedades privadas de capital riesgo y *venture capital*, que competirán por los mandatos. Al tener inversores anclas de países y regiones emergentes, también habría una dimensión de capital expansión en todos ellos, hacia Oriente Próximo y hacia el sur o el norte de Asia, zonas todas ellas de alto crecimiento. Podría haber fondos de fondos multisectoriales y otros más sectoriales o temáticos —fondos de fondos de innovación, fondos de fondos en torno a la temática del agua o de las infraestructuras, etc.—. También haríamos bien en inspirarnos en lo que han hecho algunos países de Latinoamérica, en particular Chile, que ha creado Start-Up Chile,[68] con un fondo (público) para atraer startups del mundo entero, impulsando la importación de emprendedores y generando a la vez una auténtica revolución silenciosa: un cambio en las mentalidades. Ahora, los jóvenes chilenos ya no aspiran únicamente a ser abogados o economistas, sino también a ser emprendedores. El programa ha colocado a Chile en el mapa mundial de las startups en tan sólo cuatro años.

Dicha política económica debería ser impulsada al máximo nivel para hacerla realmente operativa, lo cual supone: obtención de los mandatos, coordinación de los mismos y ejecución delegada en las

agencias que ya operan en el ámbito de la inversión a empresas (ICO, ENISA y CDTI). Debería perseguir objetivos claros: apoyar la internacionalización de empresas intermedias y/o de alto crecimiento; orientarse hacia el valor añadido en los productos y procesos; y, de manera prioritaria, apostar por la innovación y la tecnología. La operativa última recaería en equipos y empresas de capital riesgo privados, con mandatos de ámbito nacional (no regionales).

En cualquier caso, ya son muchos los países que han creado o están creando fondos de fondos de *venture capital* o fondos para invertir directamente en startups, buscando potenciar innovación y tecnología, empresas y emprendedores. En el pasado, Israel desplegó una estrategia exitosa en este sentido: el Yozma Program. Hoy en día, países como Canadá, Singapur, Líbano, Arabia Saudí, Chile, Colombia, Brasil, Irlanda o Taiwán han ejecutado o están actualmente ejecutando estrategias parecidas a las de Israel. España también posee instrumentos y agencias para aprovechar este empuje: los fondos de fondos bilaterales añadirían más capacidad en un momento crítico como el actual.

La creación de los fondos soberanos bilaterales permitiría, y con creces, el aumento de la penetración de empresas españolas en los mercados de esas zonas emergentes (tal y como han hecho Osborne o NH mediante sus alianzas con inversores, chinos en este caso). También permitiría consolidar el tamaño de las empresas españolas: no necesitamos sólo más startups —empresas de alto potencial de crecimiento y con base tecnológica, ya sean de biotecnología, energías limpias o nuevas tecnologías, en particular digitales y/o digitales-industriales—, sino que necesitamos que nuestras empresas, sea cual sea su sector, consigan crecer en tamaño, en ingresos y en beneficios, y que, para ello, deban internacionalizarse e innovar. Cuanto antes, mejor; cuanto más alcance, también mejor.

España tiene que reinventarse. La crisis ha mostrado que el modelo de crecimiento de bajo coste, a base de servicios, de turismo y de ladrillo, no es suficiente para generar empleo de calidad y densidad. Apostar por nichos industriales y digitales son dos de las palancas posibles (aunque no las únicas). Para ello también se puede (y se

debe) partir de los puntos fuertes de la economía: si España es una potencia turística, ¿por qué no apostar por crear grupos *industriales* y empresas *digitales* especialmente en este sector? Lo mismo se puede decir de los sectores de nutrición y alimentación, tratando de vincularlos con procesos industriales y digitales de valor añadido y evitando centrarse únicamente en el producto base, poco transformado o semitransformado.

En cualquier caso, le tenemos que tomar el pulso al mundo que viene: nuestro retraso ya no sólo respecto a Estados Unidos o Alemania, sino también respecto a ciertos países emergentes. El nuevo mundo ha experimentado un auge sin precedentes en la pasada década. Hemos presenciado un reequilibrio del mundo a favor de las economías de los países emergentes que ha abarcado a todos los flujos comerciales, financieros e industriales. La historia de la próxima década será la de un reequilibrio de similar magnitud en el ámbito de la innovación, la creatividad y la tecnología. ¿Estamos preparados para esta nueva oleada?

VII

De Copacabana al Nasdaq: el mundo que viene

Mientras Europa pierde uno tras otro sus iconos tecnológicos —el último en caer ha sido el finlandés Nokia—, los mercados emergentes se están haciendo cada vez más fuertes en innovación y tecnología, algunas de sus empresas ya son líderes mundiales en sus respectivos sectores.

Ésta es la gran noticia: los mercados emergentes han dejado de ser países de bajo coste y poca intensidad tecnológica. Si bien todos tenemos en mente que su ascenso es imparable, los tópicos sobre ellos todavía abundan: cuanto más rápido entendamos que se está experimentando un reequilibrio masivo —y no sólo de las riquezas de las naciones y de los flujos comerciales y financieros, sino también de la innovación y la tecnología, a favor de los emergentes —, mejor podremos encarar este nuevo milenio que será el de las iniciativas emergentes.

En 2013, sólo los cuatro países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) sumaban el 43 por ciento de la población mundial, el 21 por ciento del PIB mundial y el 20 por ciento de la inversión extranjera directa (casi 205.000 millones de dólares). En menos de una década, el comercio entre ellos se ha disparado, multiplicándose por diez. Estos cuatro países son ya la segunda, octava, séptima, y novena potencias económicas mundiales, respectivamente. En 2013, China ya era el país con más empresas entre las quinientas de mayor valor (un total de 44), por delante del Reino Unido (33). Lo mismo ocurre con India (12) y Brasil (10), que se colocan ya por delante de España (con seis empresas en el top 500 mundial por valor), según el ranking del *Financial Times*. Antes de terminar esta década, China habrá desbancado a Estados Unidos como primera potencia económica del planeta. Brasil ya supera a España.

Otros países, como Singapur, están desbancando a los grandes

centros financieros occidentales, en particular a los suizos. Esta ciudad-estado asiática, repleta de rascacielos, es, de hecho, la primera economía emergente en incorporarse al muy selecto club de los países «triple A», y con la mayor calidad crediticia internacional, muy superior ya a la española. Chile, Turquía o México son países emergentes miembros de la OCDE. Las mayores concentraciones de millonarios están en Catar, no en Suiza —Catar es, de hecho, el país con el PIB per cápita más elevado del planeta —. El mundo en el que nos toca vivir es muy diferente del mundo del pasado siglo: ya no hay centro y periferia, norte o sur, las categorías «países OCDE» y «países emergentes» dejaron de ser pertinentes. Algunos países emergentes ya son mucho más industrializados que muchos países de la OCDE. Otros tienen índices de desarrollo tecnológico y educativo muy superior a muchos de los países supuestamente más «avanzados». En realidad, muchos países de la OCDE son los «atrasados», y se están quedando rezagados ante el empuje de las nuevas potencias emergentes, sumergidos por las oleadas y las resacas de la crisis.

Sobre todo, estamos viendo una ola expansiva tecnológica subir de estos horizontes. Ya no estamos hablando de países con mano de obra barata y repletos de materias primas, sino de economías que están descargando a gran velocidad las *killer apps* tecnológicas. En 2015, el mayor proveedor mundial de la industria de telecomunicaciones ya no es una empresa estadounidense, francesa o sueca: es china. Huawei desbancó a todos en 2012, el francoestadounidense Alcatel Lucent y el sueco Ericsson. El principal productor mundial de ordenadores personales (PC) ya no es estadounidense, sino chino, y se llama Lenovo (que desbancó a Hewlett Packard también en 2012). Una de las empresas más intensivas en I+D del mundo es surcoreana, y se llama Samsung (también ha desbancado a sus competidores finlandeses y estadounidenses como el mayor productor, desde 2013, de teléfonos y dispositivos móviles). La mayor empresa de telecomunicaciones del mundo por ingresos, usuarios y capitalización bursátil ya no es la británica Vodafone, sino China Mobile. IBM todavía conserva su trono como empresa líder mundial en servicios de tecnologías de la información, pero la india Tata ya desbancó a Accenture como número dos mundial del sector. No sólo el centro de gravedad

económico del mundo se está desplazando hacia Oriente, sino que también el epicentro de la tecnología y la innovación se está desplazando.

Cuando miramos las empresas tecnológicas punteras, en términos de capitalización bursátil, el panorama para Europa es desolador, en todo caso es una llamada de atención masiva. En el Top 15 mundial del sector de las telecomunicaciones todavía aguantamos: Europa coloca a cuatro multinacionales en ese ranking mundial (una de ellas, española), una más que las de los países emergentes. Sin embargo, cuando vamos al mundo de internet, el paisaje es más desolador: en el top 15 mundial por capitalización bursátil no está ninguna empresa europea, frente a tres de países emergentes. Justo por detrás de Google, Amazon y Facebook se coloca la china Tencent y, no muy lejos, su compatriota Baidu y la rusa Yandex. Este ranking incluso se ve ahora más alterado todavía con la capitalización del gigante, también chino, Alibaba, cuya cotización en Nueva York en 2014 marcó otro hito de los emergentes, al colocarse esta empresa como la mayor salida a bolsa de la historia de internet, por delante de la estadounidense Facebook. Alibaba es, de hecho, la mayor empresa de comercio electrónico por ingresos netos, más que eBay y Amazon juntas. Su facturación bruta roza ahora los 300.000 millones de dólares.

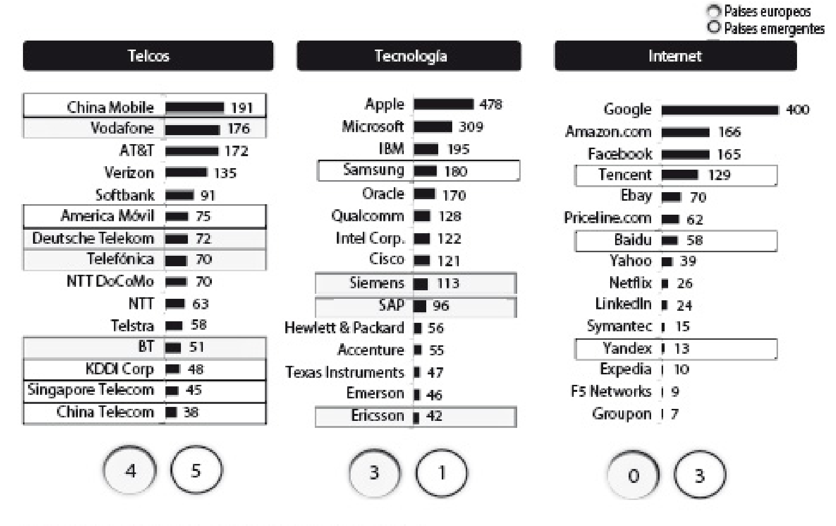
Visité por primera vez China a principios del siglo XXI. Entonces trabajaba para el BBVA, y me llamó la atención el auge del gigante asiático que había desbancado a México como primer socio comercial de Estados Unidos (y ése era el motivo, precisamente, de mi viaje). Llegué así a Hong Kong para confirmar una intuición: lo que estaba emergiendo era mucho más que la «factoría del mundo», con su ejército de empresas de bajo coste y baja intensidad tecnológica. Partí de Hong Kong hacia la ciudad china sede de Huawei; visité allí, por primera vez, una empresa que era entonces una desconocida y hacía reír a carcajadas a los franceses de Alcatel y a los estadounidenses de Lucent; desde entonces, ambas empresas han tenido que fusionarse, y hasta casi desaparecen, borrados por ese competidor surgido de la nada, y que ahora es líder en la alta tecnología. Allí, en esa ciudad china vecina de Hong Kong, vi las plantas automatizadas de Huawei. En los miles de metros cuadrados, plagados de máquinas y automatización, casi no había

empleados, sino sólo máquinas de última generación, la mayoría proporcionadas por la alemana Siemens. Todo apuntaba a que lo que se tramaba allí era mucho más que el despertar de un gigante de bajo coste, desde luego. La ambición de Huawei era claramente comerse el mundo tecnológico. Una década más tarde lo ha logrado: esa empresa desconocida se convirtió en el mayor proveedor de la industria de telecomunicaciones a nivel mundial. Ahora, en Alcatel y Lucent ya nadie se ríe. El golpe asestado casi ha sido mortal, y ambas empresas, antaño líderes mundiales, han tenido que reinventarse mediante una fusión. (El gráfico VII.1 ofrece más datos al respecto de esta pérdida de liderazgo de empresas antes líderes.)

Seguimos viendo el mundo de las startups centrado en Estados Unidos. Y es cierto: como muestra el siguiente mapa (cuadro VII.1), la mayor densidad de startups está todavía en Estados Unidos (casi 90.000). Pero también llama la atención que empiezan a surgir círculos cada vez más amplios en otros países: China, India o Brasil aparecen en el mapa, y muchos otros emergentes se están apuntando al baile. En el mapa hemos colocado de manera deliberada a Europa en la periferia de ese mundo: ¡nos tenemos que despertar! Hemos dejado de estar en el centro del nuevo mundo digital. Mirando de cara al futuro, las encuestas ya señalan, de hecho, que el próximo Google tiene más probabilidades de salir de Pekín que de Silicon Valley, y antes de Shanghái que de Londres, o de Bombay que de Berlín, o de São Paulo que de París.[69] Europa tendrá que ponerse al día. Cierto es que seguimos creando empresas tecnológicas —como Skype, comprada por la estadounidense Microsoft—, pero no conseguimos crear «unicornios» en cantidad suficiente, es decir, empresas que facturen o valgan más de mil millones de dólares. Mientras, la maquinaria norteamericana sigue gestando decenas de «unicornios» cada década, y ahora ya lo empiezan también a hacer algunos países emergentes.

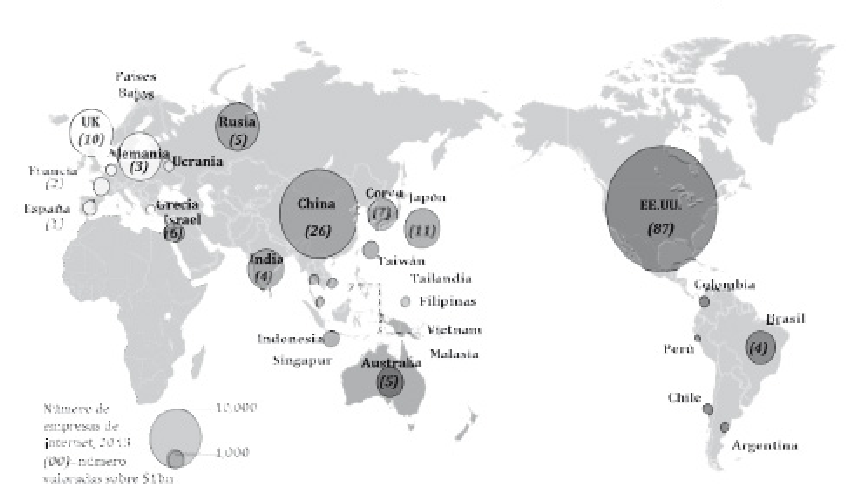
GRÁFICO VII.1 Una llamada de atención: Europa pierde el liderazgo tecnológico.

(capitalización bursátil de las mayores empresas de tecnología, USD Bn, 2014)



Fuente: Elaboración propia a partir de Bloomberg, 2015.

CUADRO VII.1 El Mundo 3.0: Más allá de Silicon Valley.



Fuente: Elaboración propia según datos de Telefónica a partir de *The Economist and The World Startup Report*, 2015.

Un caso paradigmático es el de Corea del Sur, como hemos visto. El gigante Samsung cuenta en sus entrañas con más de ochenta empresas y emplea a más de 380.000 personas en el mundo. En 2013, Samsung doblegó incluso a Apple, vendiendo más teléfonos inteligentes y generando más beneficios que la empresa californiana. En materia industrial, los emergentes también golean: ya concentran el 40 por ciento del total de la producción mundial. Duplicaron su cuota en los últimos veinte años, mientras Europa pasaba del 36 por ciento al 25 por ciento del total mundial. En todos los países, el peso de la industria se ha contraído (en España, por ejemplo, ha pasado de un 17 por ciento, a principios del siglo XXI, a menos del 14 por ciento en 2015).

La nueva era industrial, la del internet industrial, volverá a redistribuir las cartas. Aquí también ya se vislumbran ganadores. Hay unos 770.000 robots industriales en el mundo, de los cuales casi la mitad están en Japón y 233.000 en Europa. Estados Unidos (con 104.000 robots) tiene menos que Alemania (105.000), pero está muy por delante de España (18.000). Cuando analizamos la presencia de robots por cada diez mil habitantes, hay un país que destaca de nuevo: Corea del Sur, con 128, en 2014, frente a los 66 de España o a los 67 de Francia.

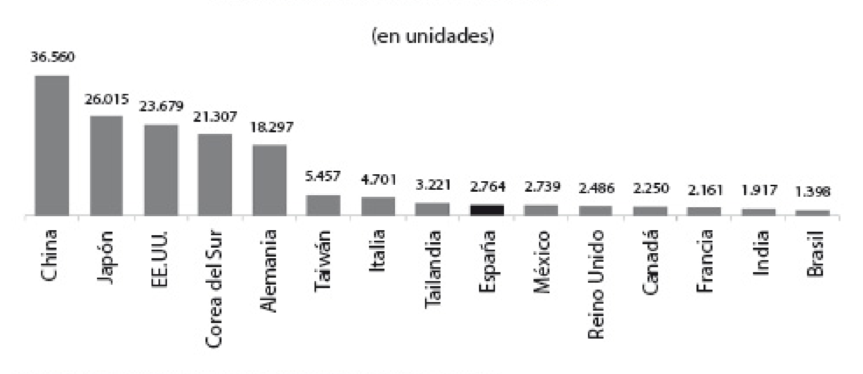
China se convertirá en el mayor mercado del mundo de robots. En 2013, China ya lideraba las ventas anuales en unidades, por encima de Japón y Estados Unidos. Corea del Sur ya estaba por delante de Alemania y Tailandia, y también de España. Con apenas tres mil unidades vendidas en España, es decir diez veces menos que en China (véase el gráfico VII.2), tendremos que encarar ese giro que se avecina, el del internet industrial, con producciones cada vez más automatizadas. Tenemos pocas empresas en el sector capaces de producir robots industriales o personales. De hecho, empresas que los producen que emergen en Europa, son compradas rápidamente, como la francesa Aldebaran, adquirida por la japonesa Softbank.

Las empresas españolas, en cualquier caso, se están despertando, una tras otra, a la era digital. Securitas, por ejemplo, buscó una alianza con la tecnológica Oracle para impulsar su digitalización; Ficosa dejó entrar en su capital a la japonesa Panasonic, para también irrumpir en segmentos de más alto valor añadido; NH se

lanzó en una estrategia novedosa buscando vender no sólo habitaciones, sino experiencias, combinando gastronomía y tecnología; BBVA se vertebró para encarar la revolución digital incorporando en su comité de dirección a un ejecutivo a cargo de esta transformación; lo mismo ha hecho Ferrovial, que busca abrirse paso en el ámbito de las ciudades inteligentes y el llamado «internet de las cosas» (en el futuro habrá muchos más objetos conectados que humanos conectados).

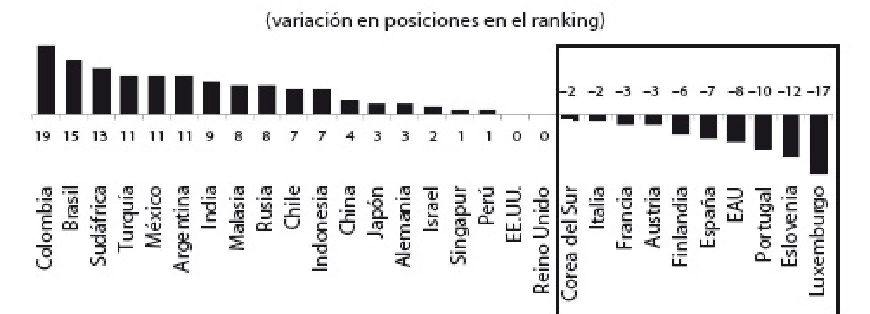
Todos seguimos pensando que Silicon Valley es el gran foco omnipotente de la innovación y la tecnología a escala mundial. Sin embargo, China ya irrumpió como segundo *hub* mundial de *venture capital* en 2013. Desde entonces, no deja de crecer su ecosistema de startups, muchas de ellas ya cotizando en el Nasdaq o en el NYSE, ambos en Nueva York. Si analizamos quiénes suben y bajan los escalafones de *venture capital* (una manera de aproximar la apuesta por la innovación de los países), podemos ver cómo todos los que suben peldaños entre 2009 y 2013 son países emergentes. Como nuestra el gráfico VII.3, confeccionado a partir de datos del IESE (que elabora rankings anuales), mientras que países como Colombia, México, Brasil, Turquía, India o China suben en las clasificaciones, otros países de la OCDE, y en particular los europeos, no dejan de bajar. España, lejos de progresar, está aquí también en regresión.

GRÁFICO VII.2 **El auge de las máquinas: Robots vendidos en 2013.**



Fuente: Elaboración propia según datos del Financial Times, 2015.

GRÁFICO VII.3 **El atractivo de las naciones en términos de venture capital y private equity, 2013 vs. 2009.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IESE, *The venture capital and private equity country attractiveness index*, 2015.

En 2014, por primera vez, China igualó a la Unión Europea en inversión en I+D, según datos de la OCDE. Ésta sumó 1,98 por ciento del PIB, igualando la de los 28 países europeos. Desde 1995, y en términos nominales, el gigante asiático ha triplicado su inversión en I+D, la cual alcanza ahora 124.000 millones de euros. China está ahora sólo por detrás de Estados Unidos (344.000 millones) y de Europa (259.000 millones), pero ya supera a su vecino japonés (115.000 millones). Además, todo el país está empeñado en conseguir un Nobel propio, nacido y residente en China (entre los galardonados por la academia sueca hay ya cuatro premiados en física que nacieron en China, pero que desempeñan sus carreas fuera). La estrategia china no puede ser más nítida: no quieren quedarse arrinconados en el callejón sin salida de la producción de bajo coste, sino subir los escalafones a golpe de inversión e innovación, a base de crecer en tecnología y en la apertura de centros punteros.

China no es la única potencia tecnológica emergente. En Israel hay más startups por habitante que en cualquier otro país del mundo, y el *venture capital* per cápita alcanza un récord de más de 140 dólares por habitante, el doble de los 70 dólares per cápita registrados en Estados Unidos. Un país como Brasil ya posee un ecosistema de startups y fondos de *venture* más potente que el de España: en 2015 este país ya tiene varios fondos de *venture* dotados con más de cien millones de dólares para inversiones

exclusivamente en el país (España no tiene ningún fondo de este tamaño dedicado exclusivamente a invertir en el país). Grupos de medios como el brasileño RBS han lanzado e.Bricks, un fondo de más de cien millones de dólares para invertir en empresas de internet locales. Telefónica impulsó, vía Amerigo, otro de tamaño similar. En todo el país, los fondos de capital riesgo californianos están a la búsqueda del próximo Google.

Así, en 2013, Redpoint e.ventures cerró un fondo de 130 millones de dólares para invertir en startups del país. Los europeos también se están moviendo hacia el país carioca: en 2012 desembarcó en Brasil el fondo de *venture* Atomico, asentado en Londres y propiedad de Niklas Zennstrom (uno de los fundadores de Skype). Un año más tarde, Amadeus, otro gran fondo europeo, cerraba con la empresa de telecomunicaciones sudafricana MTN un fondo de 75 millones de dólares para apostar por startups de países emergentes (incluidos los de África, donde también las cosas se mueven en países como Kenia o la República de Sudáfrica). Por su parte, Telefónica apostó masivamente por los emergentes, y en particular por los latinos, mediante una red de aceleradoras presente en ocho países del continente (Wayra) y los fondos de *venture capital* presentes en tres de ellos (Amerigo).

La mexicana América Móvil, por su parte, también ha invertido en 2013 en startups. Una de ellas ha sido la inglesa Shazam, en la cual tomó el 11 por ciento por unos cuarenta millones de dólares, proponiéndose expandirla a toda la región. Los grupos bancarios españoles no se quedaron tampoco inactivos, en particular el BBVA, que creó un fondo de *venture* de cien millones de dólares (para invertir en Estados Unidos y también, ocasionalmente, en Latinoamérica). En 2013, el BBVA participó con una inversión de más de veinte millones de dólares en la startup alemana de servicios financieros SumUp. Lo mismo hizo el Banco Santander con la sueca iZettle, también en 2013. Ambos bancos acompañan la internacionalización de estas startups europeas, abriéndoles camino hacia los mercados emergentes de Latinoamérica.

Podríamos aquí imaginar que, además de tener responsables asentados en España para el mercado nacional, estas startups europeas, llevadas de la mano por bancos españoles hacia Latinoamérica, podrían tener también en la península sus

responsables para nuevos mercados (en el caso de iZettle están en Londres, y en el caso de SumUp, en Berlín) y, en todo caso, para Latinoamérica. ¿Por qué no imaginar que España (Madrid y Barcelona, principalmente) pudieran convertirse en un *hub* para startups europeas hacia Latinoamérica (y, viceversa, en un *hub* de entrada en Europa para startups procedentes de Latinoamérica y otros países emergentes?).

Los fondos soberanos, tradicionalmente más alejados de inversiones en tecnología, se han puesto también en marcha rumbo hacia los países emergentes. En total, en 2013 y 2014, han invertido casi 3.500 millones de dólares en empresas tecnológicas. El más activo ha sido el singapurense Temasek, uno de los grandes artífices de las principales compañías del país (entre ellas SingTel, el operador de telecomunicaciones). En 2013, por ejemplo, ha invertido, junto con Goldman Sachs, unos 110 millones de dólares en la startup china Cloudery. También en Singapur, GIC multiplicó inversiones, entrando en Flipkart, la mayor tienda online de India, y en iParadigms, una startup californiana en el sector educativo, todo ello en 2014; también invirtió doscientos millones de dólares poco después en la startup Square, emulando a Temesake, que invertiría quinientos millones en Markit, una startup británica financiera tecnológica que cotizó en Londres en 2014. En total, ambos fondos de Singapur llevan realizadas más de veinticinco inversiones en startups tecnológicas en apenas año y medio, algo inusual para fondos de este tipo.

Esta revolución silenciosa, el reequilibrio tecnológico del mundo hacia los países emergentes, se está también apoderando de algunas economías de Latinoamérica. En varios países de la región estamos presenciando un estallido de emprendimiento inédito y un auge de multinacionales sin precedentes que abarca ahora mucho más allá de México y Brasil, las dos potencias regionales dominantes. Así, en 2010, mientras ingresaba en la OCDE, el gobierno chileno lanzaba Start-Up Chile, un programa voluntarista para importar mil startups y hacer emerger una «Chilecon Valley» en el cono sur del continente. En 2013, Brasil lanzó su Start-Up Brasil, al igual que Perú en 2014. Por su parte, Colombia impulsó uno de los programas de digitalización de la economía más ambicioso del continente.

En apenas unos años, los resultados empezaron a brotar como

amapolas. Chile ha conseguido así colocarse en el mapa mundial de las startups: en 2010 se presentaron unas cien solicitudes (para veintidós startups seleccionadas); en la última convocatoria se presentaron 1.600 proyectos (para unas cien startups seleccionadas). Lo más llamativo es que el 80 por ciento de estas startups procede del extranjero: una de cada cuatro seleccionadas vienen de Estados Unidos, pero también de India, España, Rusia o el Reino Unido, así como de los países vecinos del continente. Chile pasó de ser un país de pisco y cobre, a un país de *bytes* y algoritmos.

Pero este programa tuvo otro efecto más poderoso e inesperado todavía: despertó el apetito emprendedor de los propios nacionales. Los jóvenes chilenos ya no sólo quieren ser abogados o economistas e integrarse en agencias estatales o corporaciones nacionales e internacionales, quieren ser emprendedores. Así, entre el centenar de startups seleccionadas para la añada de 2013, diecinueve eran chilenas. En apenas tres años, el programa chileno ha lanzado setecientas startups, ha colocado a Chile en el mapa mundial de los ecosistemas de startups y, sobre todo, ha provocado una fiebre emprendedora en la propia juventud chilena. Mientras, la industria del *venture capital* chilena también ha ido creciendo, con nada menos que seis nuevos fondos impulsados en 2013, que aportaron otros 125 millones de euros para financiar nuevas startups. Uno de ellos es el fondo Amerigo Chile Early Stage & Growth Fund, lanzado por Inversur Capital, sociedad administradora de fondos de inversión privados ligada al exconsejero delegado de Telefónica en Chile, Oliver Flögel, ahora volcado en invertir y apoyar startups y emprendedores.

El programa chileno, pionero en la región, ha sido emulado por otros similares en Perú y Brasil. En este último caso, StartUp Brasil[70] propone unos noventa mil dólares para cada startup que se instala en el país o entra en el programa. En 2013, la inversión total que se anunció alcanzaba los ochenta millones de dólares. En el país carioca también se desató la fiebre del emprendimiento, destacando empresas como Dafiti, una startup en el sector de la moda que ha levantado unos 250 millones de dólares, involucrando a *family offices* colombianos y suecos, fondos de pensiones canadienses y bancos de inversión estadounidenses. Como vemos, todos estos países se están también asomando a la revolución de las nuevas

tecnologías. Todos tienen, además, una ventaja sobre otros países emergentes de otras regiones: muchos de sus jóvenes se han formado en las mejores universidades estadounidenses, donde se codearon con fundadores de startups e inversores de *venture capital*. Una vez «retornados» a sus países de origen, esos vínculos importan y siguen activos, conectando así los ecosistemas locales con los estadounidenses.

Como en Brasil o Colombia, las instituciones públicas chilenas han sido claves para fomentar este auge. En Chile, la Corfo es uno de los instrumentos decisivos. En Brasil, el papel impulsor lo comparten el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) y la Financiadora de Estudios e Proyectos (FINEP), ambos de carácter público. En Colombia, por su parte, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (con su iniciativa Apps.co), junto con Bancóldex, son también motores de estas transformaciones. Cierto es que al continente todavía le queda mucho recorrido para colocarse entre las naciones más innovadoras del mundo: ninguna empresa del continente se encuentra todavía dentro de las cien más innovadoras del mundo identificadas por Thomson Reuters (Corea del Sur incluye siete en esa lista, más que Alemania, que cuenta con sólo una). Sin embargo, algunas ya se asoman al Nasdaq, y otras han despertado el interés de gigantes como Alibaba, que compró la brasileña Peixe Ubrano en 2014.

Ya vemos despuntar algunas multilatinas de base tecnológica, cuyo caso más sorprendente es Brightstar, creada por Marcelo Claure (ahora consejero delegado de la empresa de telecomunicaciones estadounidense Sprint), compañía que llegó a alcanzar una facturación de 10.000 millones de dólares poco antes de ser parcialmente adquirida por la japonesa Softbank. Algunas, como las argentinas MercadoLibre y Globant, ya cotizan en el Nasdaq. Los fundadores de todas estas empresas, a su vez, empiezan a invertir y apoyar otras startups, consiguiendo así esbozarse un ecosistema propicio a más eclosiones, es decir, desencadenarse un círculo virtuoso que esperemos siga prosperando. Brasil también inició en 2013 un programa similar al de Chile, ofreciendo cien mil dólares (frente a los cuarenta mil del programa chileno) para cada una de las cien startups ganadoras (además de visados y otras facilidades que también proporcionarán las nueve aceleradoras

privadas asociadas al programa). En este país se concentra, de hecho, el grueso de la actividad de capital riesgo y capital emprendedor del continente: de los 7.900 millones de dólares invertidos por estos fondos en 2012, por ejemplo, más del 72 por ciento ha ido a parar a iniciativas brasileñas. Prueba del creciente atractivo del país, Intel Capital intensificó sus inversiones en Brasil, y Microsoft abrió una aceleradora de startups, siguiendo los pasos de Telefónica, que también tiene en Brasil una sede de Wayra, su aceleradora.

El fondo californiano Bessemer Venture Partners tampoco lo dudó: abrió oficina en São Paulo para acometer inversiones de entre cinco y cincuenta millones de dólares en startups brasileñas en fase de expansión (no existe ningún fondo de estas características, por ejemplo, operando y dedicado al internet español). Esta fiebre inversora por las startups no es sólo extranjera: en 2012, el grupo brasileño multimedia RBS lanzó su fondo e-Bricks Digital para invertir en entre doce y quince empresas tecnológicas cada año en Brasil. ¿Pura locura? En Brasil ya existen docenas de startups que facturan más de entre treinta y cuarenta millones de dólares al año: Mobi, Afilio, Lets, Predica, Wine, Vitrinepix, ObaOba, Hagah, etc. En agosto de ese mismo año, el fondo estadounidense Insight Venture Partners invirtió veinte millones de dólares en Hotel Urbano, una startup brasileña creada en 2011 que, en 2013, tenía nada menos que 450 millones de facturación.

Estamos, además, presenciando un auge de multilatinas 2.0, focalizadas en innovación y tecnología, como queda de relieve en mi libro sobre la década de las multilatinas.71 En Brasil y Argentina están apareciendo startups de gran tamaño como Totvs y MercadoLibre, respectivamente. Totvs, con unos ingresos de casi setecientos millones de dólares en 2012, ha creado, en 2013, el fondo corporativo Totvs Ventures y ha abierto una oficina de I+D en Silicon Valley. Por su parte, MercadoLibre, una veterana que cumplió quince años en 2014, opera ya en trece países, y también lanzó un fondo de diez millones de dólares para financiar proyectos de emprendimiento. Esta startup, con más de 1.500 empleados, ha logrado atraer a un sinfín de sofisticados inversores norteamericanos. A su vez, en 2013, los fundadores de Globant, otra tecnológica argentina, crearon también un fondo de diez millones

de dólares para invertir en startups, junto al fundador de Riverwood, fondo de *venture* de Nueva York.

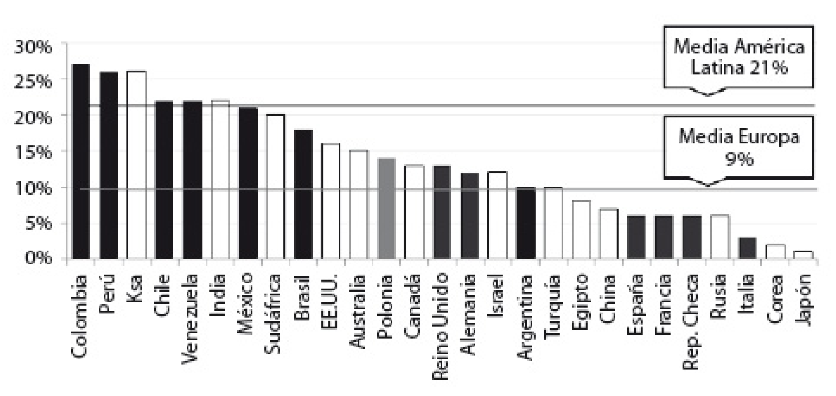
Algunas de las tecnológicas de la región ya superan los mil millones de dólares de facturación, como, por ejemplo, la chilena Sonda. Más sorprendente todavía es la aparición de estas compañías tecnológicas en los rankings de las mayores multilatinas. Así, en 2013 (como ya hiciera el año anterior), Brightstar se colocó entre las tres principales multinacionales de la región en el ranking de la revista *América Economía*. Se situó incluso por delante del gigante de las telecomunicaciones mexicano Telmex (América Móvil), que, en 2012, realizó sus primeras inversiones en Europa (Holanda y Austria, concretamente). Sin duda la mayor empresa tecnológica creada desde el continente, la mexicana Telmex, es también la primera en hacer inversiones de ese tamaño en Europa, lo cual es prueba de que las multilatinas tecnológicas ya se asoman también al continente europeo.

Esta ola latina apenas se ha levantado: en 2013, en la encuesta de los Global Millenials, impulsada por el *Financial Times* y Telefónica en veintisiete países, los jóvenes de Latinoamérica lideraron las respuestas de los que se veían como líderes digitales. Los Millenials son, literalmente, los jóvenes nacidos justo antes del milenio, los que en breve se incorporarán a la fuerza laboral. En Colombia, el 27 por ciento de los jóvenes encuestados fueron identificados como líderes tecnológicos, justo por delante de Perú (26 por ciento), Chile (22 por ciento), México (21 por ciento) o Brasil (18 por ciento). Todos estos países superaron a Estados Unidos (16 por ciento), el Reino Unido (13 por ciento), Alemania (12 por ciento), España y Francia (6 por ciento ambos). Dicho de otra manera: una onda expansiva tecnológica está recorriendo la juventud latinoamericana, con mucha más fuerza de lo que estamos viendo en Europa. Latinoamérica concentra, en promedio, el 21 por ciento de los jóvenes que se ven como líderes digitales, frente apenas el 9 por ciento en Europa. (Véase el gráfico VII.4)

De cara al futuro, esta fuerza de la juventud latinoamericana apunta hacia una revolución silenciosa. En todo el continente se está levantando una ola que fortalece la dinámica del emprendimiento. Hay, efectivamente, una fuerte correlación entre las tasas de emprendimiento de un país y el porcentaje de jóvenes

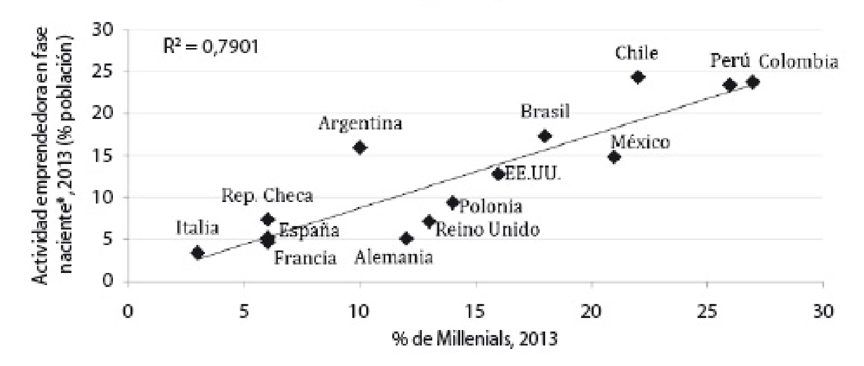
que se perciben como líderes digitales. En el gráfico VII.5 se puede apreciar cómo los países con mayores tasas de emprendimiento de Latinoamérica (Chile, Colombia y Perú) son también los que tienen los jóvenes con mayor empuje digital, los que se perciben como líderes digitales. Brasil y México están en un rango intermedio, pero vemos, una vez más, cómo la juventud europea no se considera líderes digitales, lo cual se corresponde con unas tasas de emprendimiento más bajas. Esto es particularmente visible para Italia, Francia y España, (en el gráfico, en el cuadrante de abajo a la izquierda), que parecen arrinconados en un callejón de bajas tasas de emprendimiento y porcentajes por los suelos de jóvenes que se perciben como líderes digitales.

GRÁFICO VII.4 **Los Millenials latinos encabezan el ranking de los líderes digitales del futuro.**



Fuente: Elaboración propia según la encuesta del *Financial Times*/Telefónica, 2015.

GRÁFICO VII.5 **Los Millenials latinos encabezan el ranking de emprendimiento: Hay una fuerte correlación entre Millenials y emprendimiento.**



*: Porcentaje de población entre 18 y 64 años en proceso de empezar un negocio o gestionando nuevos negocios.
Fuente: Elaboración propia según la encuesta del *Financial Times*/Telefónica y al Informe *2013 Global Entrepreneurship Monitor*, 2015.

Como todos en la región, Brasil (o lo que es lo mismo, Latinoamérica) haría bien en apostar más por su talento joven. Mientras Corea del Sur encabeza la lista del famoso ranking PISA de la OCDE, Brasil queda rezagado en torno al puesto 59 (justo por detrás de México y Chile, respectivamente en los puestos 52 y 54). Y, sin embargo, el país chorrea talento. ¿Quién sabe, por ejemplo, que uno de los fundadores de Facebook es brasileño? ¿O que el creador de la famosa Xbox de Microsoft también es brasileño? La última encuesta de los «Millenials», la de 2014, reconfirmó lo que ya evidenciaba la anterior: los jóvenes latinoamericanos se perciben como líderes digitales (y más que cualesquiera otros, europeos y norteamericanos incluidos). Además, estos jóvenes encaran el futuro con optimismo: en 2014, el 81 por ciento de los «millenials» brasileños pensaban que los mejores tiempos están por venir (frente al 41 por ciento en Europa), una cifra comparable a la de toda la región latinoamericana (78 por ciento). Latinoamérica es así el área del mundo que tiene más jóvenes que se perciben como líderes del milenio, digitales, creativos, capaces de impactar a la sociedad: Colombia y Perú (con 27 por ciento y 26 por ciento) encabezan el ranking, seguidos de Chile (22 por ciento), México (21 por ciento) y Brasil (18 por ciento). Todos ellos están de nuevo, como en 2013, (muy) por delante de Estados Unidos, Alemania y España.

Los tópicos sobre Latinoamérica abundan. Seguimos viendo la región como una gran mina a cielo abierto, repleta de materias primas y brotes populistas; y, en parte, quizá todavía lo es. Pero haríamos bien en tomarle el pulso a esa otra Latinoamérica que está surgiendo: pujante, innovadora, rompedora. No nos sorprendamos si pronto vemos alguna startup latina saltar de Copacabana al Nasdaq. De hecho, como decíamos antes, ya ha ocurrido: desde las orillas del Río de la Plata, las argentinas MercadoLibre y Globant ya cotizan en el Nasdaq. Pronto seguirán otras, desde Brasil, Chile, Colombia. No nos sorprendamos de ello. Tampoco lo dudemos. Quizá, en el futuro, el próximo Google salga de Río de Janeiro.

Sin embargo, el entusiasmo por los emergentes debería matizarse, o, como diría Hirschman, debería invitar a un poco de «autosubversión».[72] Este mundo que acabamos de describir también convive con la Latinoamérica venezolana o cubana, países empantanados en el pasado. De repente, a lo largo de 2013 y 2014, los inversores han (re)descubierto también que todo lo que brilla en los mercados emergentes no es oro (ni algoritmos y startups). La ola de protestas en 2013, desde Brasil hasta Turquía, pasando por Tailandia o Rusia, recordó a los neófitos que estos mercados son, ante todo, emergentes, es decir economías altamente expuestas a brotes sociales masivos e infartos políticos repentinos. Los acontecimientos políticos en Egipto y en Siria lo recuerdan también de manera trágica. En 2014, la crisis política en Ucrania y la económica en Argentina, así como las manifestaciones en Venezuela, se vieron acompañadas de un desplome de las divisas de varios países emergentes, desde Turquía hasta la República de Sudáfrica, recordándonos, si fuera necesario, los riesgos que conllevan estos mercados.

De hecho, uno podría definir una economía emergente precisamente como un país en el cual los ciclos políticos y sociales tienen impactos de gran calado en los ciclos económicos y financieros. Como apuntaba ya en un libro anterior publicado en 2013,[73] las últimas tres décadas han sido marcadas en estos países por una multitud de crisis financieras masivas, cuyos desencadenantes tenían (casi) siempre ingredientes políticos. El

paradigma de ello, durante muchos años, ha sido México, una economía sometida a crisis financieras y económicas cada seis años. Esta puntualidad metonímica marcó la vida del país: todos los sexenios, conforme los votantes iban a las urnas, se desataban turbulencias financieras, desplomes de las bolsas y, a veces, crisis globales, como la abierta por México en 1982 (año electoral). De nuevo, en 1994 (año también electoral), se repetiría el patrón con el famoso «tequilazo», como había ocurrido en 1978 y 1988, todos ellos también años electorales.

Este fenómeno no ha sido específico de México: las grandes crisis brasileñas (de 2002) o argentinas (de 2001), se desataron ambas en años electorales; y tampoco ha sido exclusivo de Latinoamérica: en Turquía, Rusia, Corea del Sur o Indonesia, las crisis financieras tuvieron ingredientes, causas y efectos políticos. Los disturbios de 2013 en las calles turcas, brasileñas, peruanas o egipcias, tienen ecos en las bolsas locales y atizan las preocupaciones de los inversores, tanto locales como internacionales. Las «primaveras árabes» que han recorrido parte de África del Norte y Oriente Próximo entre 2010 y 2014, nos recuerdan en qué grado los mercados-fronteras siguen siendo nitroglicerina financiera, políticamente inestables y (a veces) altamente explosivos. Igualmente, las expropiaciones y nacionalizaciones sufridas en los últimos años por algunas multinacionales españolas (y de otros países) en Argentina, Venezuela o Bolivia, también operan como una llamada de atención: el riesgo político no es una ficción remota en los países emergentes.

Sin embargo, algo cambió en la década pasada. Los vientos nuevos se llevaron con ellos algo del fuerte olor a azufre de estas economías. En el año 2000, algo inédito ocurría en México: por primera vez, el ciclo político se desacoplaba del ciclo financiero. Dicho de otra manera, la alternancia política vivida en México, con la llegada al poder, después de setenta años, de un nuevo partido, no provocaba, como en los sexenios anteriores, un infarto en los mercados. Las siguientes elecciones celebradas en México confirmarían la tendencia: los ciclos políticos en este país dejaron de ser motivos de crisis financieras y económicas. La elección y la llegada al poder del actual presidente, Enrique Peña-Nieto, en julio

de 2012, no causó ningún revuelo bursátil. México no ha sido un caso aislado, al contrario. Unos años antes, la reelección de Lula da Silva en Brasil, en octubre de 2006, también sancionó un desacople de los ciclos electorales y financieros. Por primera vez, el candidato Lula (y luego presidente) no provocaba espantadas de los inversores, como había ocurrido en 2002 y en anteriores ocasiones.

En Latinoamérica, el precursor de estos desacoples ha sido Chile: desde la década de los noventa, las elecciones presidenciales chilenas no son motivo de turbulencias en los mercados. Chile tuvo unas elecciones presidenciales en noviembre de 2013, y, como en ocasiones anteriores, no ha sido motivo de ninguna disrupción financiera ni económica. Lo mismo ocurrió en Colombia, cuando el país reeligió al presidente Santos; y, luego, en Brasil, con la reelección presidencial de Dilma Rousseff, en octubre de 2014. En otros países, sin embargo, azotados por fragilidades económicas, las elecciones siguen siendo motivo de nerviosismo por parte de los mercados, como lo muestran los casos de Tailandia o de Turquía en 2014.

Si bien puntualmente las bolsas se dan todavía algún «susto electoral», como ocurrió en julio de 2011 en Perú, con la llegada al poder de Ollanta Humala, lo llamativo de esta última década es cómo algunos de los países emergentes han deshecho esa maldición política, cómo desligaron los movimientos bursátiles abruptos de los procesos electorales o políticos. De ahí que podamos pensar que algunos de ellos sean cada vez menos «emergentes», y que se estén «normalizando». Y aquí viene la otra gran paradoja de esta nueva década: mientras Brasil, México, Rusia y Corea del Sur desacoplaron sus ciclos financieros de los políticos, en los países de la OCDE, y en Europa en particular, cada vez más las variables políticas interfieren con las variables financieras. La crisis europea se agudiza, de hecho, con las elecciones de 2010 en Grecia y la llegada del PASOK al poder. Luego, cada elección en un país europeo bajo sospecha, cada dimisión de algún ministro relevante o cada quiebra de una coalición (e incluso muchas reuniones burocráticas en Bruselas) ha supuesto una ocasión para disparar las primas de riesgo o provocar rebajas de *ratings* o caídas contundentes de las bolsas. Lo mismo está ocurriendo en Estados Unidos: la crisis de 2008 y la caída de Lehman Brothers (en septiembre de ese año) también coincidió con

las elecciones presidenciales (dos meses después, en noviembre).

Estamos así ante una doble paradoja: mientras los emergentes se gradúan en cuanto a inversión y desacoples entre ciclos políticos y ciclos financieros, otros países de la OCDE —como Estados Unidos y los países europeos, en particular— experimentan el movimiento contrario: rebajas de *ratings*; pérdidas de la calificación «triple A»; movimientos abruptos en las primas de riesgo y en las bolsas, etc. Y todo ello en función de las incertidumbres amplificadas por la política. La quiebra del gobierno en Bélgica o en Holanda, las elecciones en Italia o la dimisión de un ministro en Portugal, todos estos eventos políticos tienen ahora ecos, a veces múltiples, en los mercados financieros. La elección presidencial francesa de 2012, con la llegada de un socialista al poder después de veinte años, provocó nerviosismo en todas las bolsas europeas, tensando las primas de riesgo en Grecia y los demás países periféricos, lo cual venía a demostrar que (casi) ningún país europeo era ya inmune.

Las fronteras entre las categorías «países emergentes» y «países de la OCDE» se han desdibujado. Cada vez más países emergentes son miembros de la OCDE (por ejemplo, Chile e Israel entraron en 2010). Algunos (como Singapur), incluso se incorporaron al muy selecto club de los países «triple A», mientras que la mayoría de los países europeos perdía dicha calificación. ¿Llegó la hora de decir adiós a los emergentes como categoría cómoda y lectura fácil de un mundo que ya es historia y del siglo pasado? El reequilibrio tecnológico que estamos presenciando también invita a un gran reseteo de nuestros mapas mentales. El mundo emergente ha dejado de ser de bajo coste y poco valor añadido. Esos países se están graduando rápidamente, y están irrumpiendo en la parte alta de las cadenas de valor.

A España no le sirve de nada quedarse atrapada en un pantano intermedio. Tenemos que decidir qué rumbo tomar: mirar más hacia países como Israel y Corea del Sur y volver a subir escalafones o seguir deslizándonos como mileuristas.

VIII

La revolución digital: ¿Start Up Spain?

Como hemos visto, los mercados emergentes se están subiendo a la ola de la revolución digital. La difusión de la tecnología y de la innovación se está acelerando como nunca.[74] Con la era digital y la revolución del internet industrial que estamos presenciando, los tiempos incluso se han acelerado. Mientras que el iPod de Apple alcanzó un millón de ventas en dos años, el iPhone6, lanzado en septiembre de 2014, alcanzaba diez millones de ventas en apenas dos días.

En el año 2000, el 77 por ciento de los usuarios de internet estaban en los países de la OCDE. Corea del Sur conseguía ya apuntarse un 5 por ciento del total (una cifra comparable entonces a toda Latinoamérica), pero India o China apenas contaban con el 1 por ciento y el 6 por ciento, respectivamente. En el año 2000, las empresas de internet más populares eran todas norteamericanas (hoy en día, muchas de ellas han desaparecido, como MSN, Excite o AltaVista). En 2015, los países OCDE apenas acaparan el 40 por ciento del total de usuarios de internet a escala mundial. China e India acaparan ya un 22 por ciento y un 6 por ciento del total, respectivamente —teniendo en cuenta que, además, el número de usuarios se ha disparado—. Como hemos visto, Latinoamérica también empieza a despuntar, con un 11 por ciento del total mundial, equivalente al conjunto de África y Oriente Próximo. La transformación ha sido radical. Igualmente, entre los veinte principales sitios de internet con mayor tráfico del mundo, la mitad pertenece a países emergentes, principalmente a China, India y Rusia.

Esta historia está apenas empezando. Entre 2000 y 2015, hemos pasado de 360 millones de usuarios de internet a casi 3.000 millones (un aumento de más del 620 por ciento). Mientras el 68

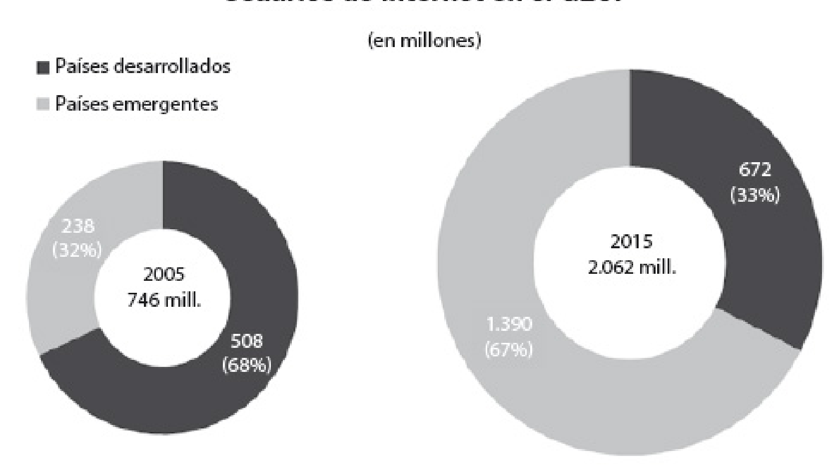
por ciento de esos usuarios estaba en países de la OCDE hace diez años (en 2005), ahora el 67 por ciento está en los países emergentes. Hace diez años, en las economías del G20, las conexiones de banda ancha eran sobre líneas fijas (unos 170 millones); ahora lo son masivamente sobre líneas móviles (80 por ciento). Internet y el móvil se han comido, literalmente, el mundo.

En paralelo, el tráfico de datos se ha disparado: en los últimos dos años se han producido más datos que en los últimos dos mil años de la historia de la humanidad. Otra manera de entender esto sería pensar en que la capacidad de conmutación de un teléfono inteligente de hoy es superior a la de los ordenadores que tenía la NASA cuando el hombre pisó la Luna. En 2005, el tráfico global de internet alcanzaba treinta *exabytes* (1018 *bytes*) por año; en 2015 estamos en más de mil *exabytes* por año.

Es decir, en lo que respecta al uso de internet, hemos pasado de una preponderancia de uso en los países desarrollados a un mayor uso en los emergentes (véase el gráfico VIII.1), y de unas conexiones fijas a otras móviles (véase el gráfico VIII.2), al tiempo que hemos entrado en la era de los «grandes datos» en la nube.

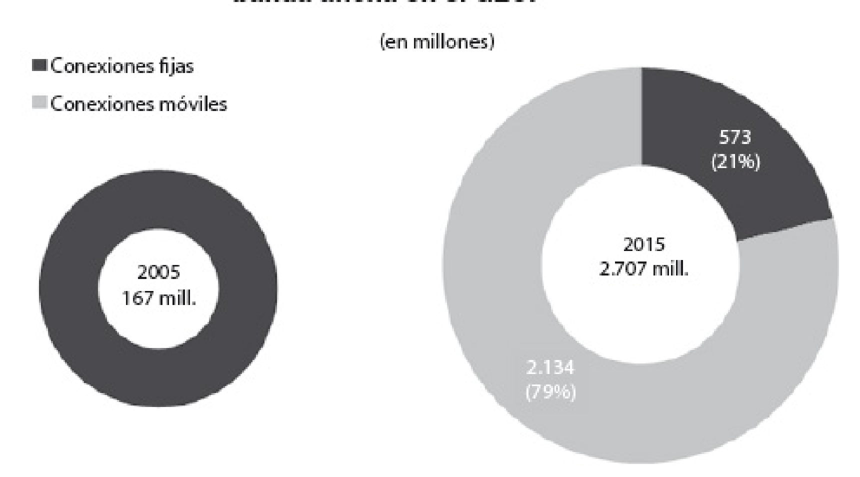
Esta revolución digital está impactando tanto en lo económico como en lo social y lo político; y se está produciendo al mismo tiempo que la democracia alcanza su máxima difusión en los últimos doscientos años. Hoy en día, casi un centenar de países goza de regímenes democráticos. Al mismo tiempo, las redes sociales modifican el impacto y alcance de los mensajes: con un solo tuit enviado, una cantante como Lady Gaga consigue llegar a más personas que el presidente del gobierno español en un telediario de máxima audiencia. El conocimiento también cambia debido al aumento de la capacidad de almacenamiento de más y más información disponible y accesible. Wikipedia tiene 710 veces más editores que la enciclopedia británica (publicada por primera vez en 1768, y que dejó de imprimirse en papel en 2012, para pasar a existir sólo en formato digital).

GRÁFICO VIII.1 **De los países desarrollados a los emergentes: Usuarios de internet en el G20.**



Fuente: Elaboración propia según datos de Boston Consulting Group, *The internet economy in the G-20*, 2015. Nota: Aunque la Unión Europea es miembro del G20, las cifras incluyen sólo los miembros independientes europeos: Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. Las regiones emergentes consideradas son: Argentina, China, India, Indonesia, México, Rusia, Brasil, Arabia Saudí, Sudáfrica y Turquía. Los países desarrollados son: Australia, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Corea del Sur, Reino Unido y EE.UU.

GRÁFICO VIII.2 **Del fijo al móvil: Clientes conexiones banda ancha en el G20.**

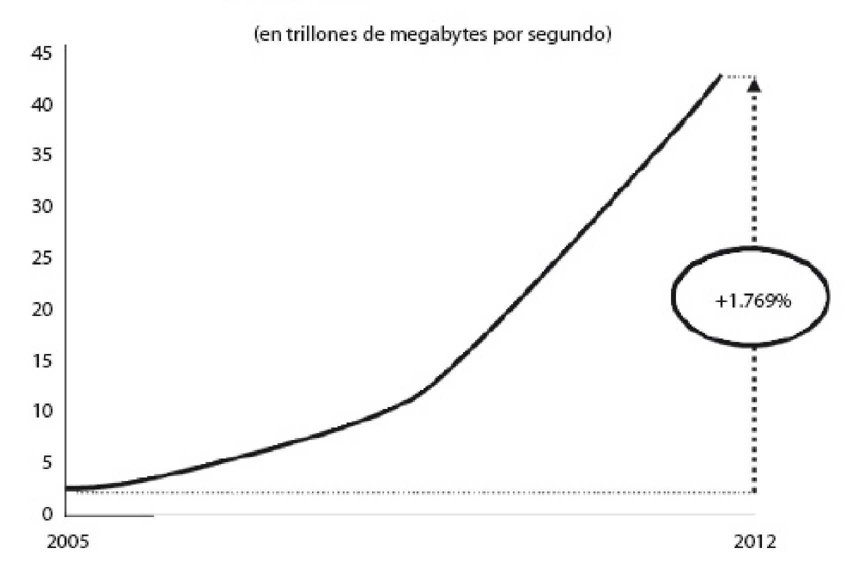


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Boston Consulting Group, *The internet economy in the G-20*, 2015. Nota: Aunque la Unión Europea es miembro del G20, las cifras incluyen sólo los miembros independientes europeos: Francia, Alemania, Italia y Reino Unido. Las regiones emergentes consideradas son: Argentina, China, India, Indonesia, México, Rusia, Brasil, Arabia Saudí, Sudáfrica y Turquía. Los países desarrollados son: Australia, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Corea del Sur, Reino Unido y EE.UU.

Sobrevivir y vivir en el era digital no es cosa fácil. En 1990, Kodak tenía ingresos de más de 16.000 millones de dólares y una capitalización bursátil de más de 30.000 millones. En 2013, sus ingresos apenas eran de 2.500 millones, y su capitalización apenas alcanzaba 1.200 millones. Entre tanto, la ola digital había pasado, llevándose por delante el mundo de las fotos liderado por Kodak. En 2014, 1.800 millones de fotos eran colgadas cada día en las redes sociales de Flickr, Instagram, Facebook o Whataspp. En 1979, la japonesa Sony era el rey del walkman. Unos veinte años más tarde, en 2001, Apple lanzaría el iPod y, dos años después, iTunes, lo cual revolucionaría el mercado de los reproductores musicales y la distribución musical. Ese lejano año de 1979, Sony valía diez veces más que Apple en bolsa (66.000 millones versus 7.000 millones de dólares). En 2014, Apple valía treintaidós veces más que Sony en bolsa (550.000 millones versus 17.000 millones de dólares); y el walkman de Sony había pasado a la historia, dejándose de producir en 2010, para reinventarse en una app del mismo nombre integrada en los dispositivos móviles de Sony Xperia o como un dispositivo resistente al agua y conectado, en 2013.

El tráfico mundial de internet se disparó: entre 2005 y 2012 (véase el gráfico VIII.3), internet empujó el tráfico de flujos transfronterizos de datos digitales hasta las cumbres, aumentando éste casi un 1.800 por ciento. El incremento viene explicado por el efecto combinado de dos factores: por un lado, el incremento de usuarios de internet en dicho período (un 145 por ciento más), y, por otro lado, el incremento de la media de uso de internet por cada usuario en términos de tráfico de datos (un 665 por ciento más). Si comparamos los flujos mundiales de mercaderías, servicios, servicios financieros y personas con los flujos de datos y comunicación, estos últimos ya dominan el mundo de los intercambios mundiales, acaparando más del 52 por ciento del total (véase el gráfico VIII.4). Una red social como Facebook cuenta hoy en día con tantos usuarios como habitantes tiene India. Si Facebook fuera un país, sería el tercero del planeta por población, con cuatro veces más «habitantes» que Estados Unidos.

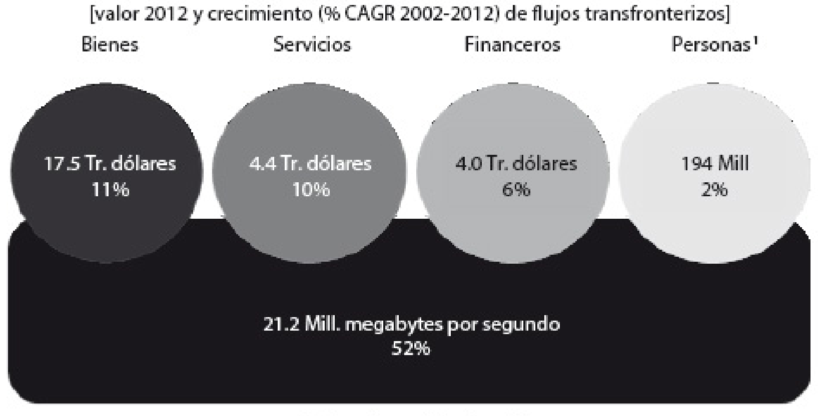
GRÁFICO VIII.3 **Se dispara el tráfico de internet transfronterizo, 2005-1012.**



Fuente: Elaboración propia según datos de McKinsey, *Global flows in adigital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy, 2014*, 2015.

En este universo digital, todavía los mercados están por conquistar. Si en algunos países de Europa las tasas de penetración de internet alcanzan más del 80 por ciento sobre la población (al igual que en Corea del Sur), en Brasil apenas se sitúan en el 50 por ciento, en México, en el 38 por ciento, y en India, en el 13 por ciento. Cierto es que ya hay más dispositivos móviles en el mundo que personas, pero el uso de internet apenas alcanza al 40 por ciento de la población mundial. Dicho de otra manera todavía quedan 5.000 millones de personas que no se conectan a internet, la mayoría de las cuales estarían en los países en desarrollo y emergentes. Aquí, como en el mundo real, los grupos que busquen crecer tendrán que poner rumbo al mundo digital de los emergentes.

GRÁFICO VIII.4 **Los flujos de datos y de comunicación superan a todos los demás flujos mundiales.**



1. Medido por los migrantes transfronterizos: valores de 2000 y 2010.
2. Medido por el tráfico Internet transfronterizo: valores de 2005 y 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de McKinsey, *Global flows in adigital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy*, 2014, 2015.

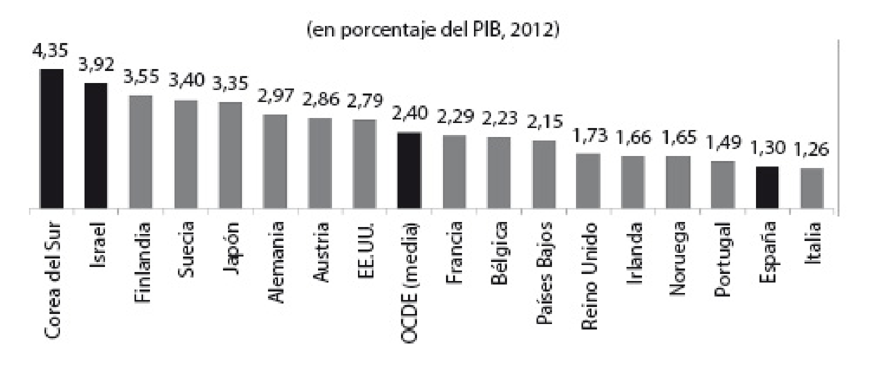
Esta revolución digital, como ya hemos visto, alcanza a todos los países. Israel y Corea del Sur lideran sin duda esta revolución. Pero otros países emergentes se sumaron, transformando enteramente sus economías. La industria de servicios de tecnologías de la información representa más del 7,5 por ciento del PIB de India en 2015, cuando, quince años antes, apenas representaba el 1 por ciento. Más del 70 por ciento del total de los ingresos de estos servicios tecnológicos proceden del exterior, una fuente de ingresos cada vez más notable para el país. Los componentes electrónicos se han convertido en el principal bien exportado por China, pasando de 40.000 millones, en el año 2000, a casi 400.000 millones, en 2015. En Corea del Sur, el 26 por ciento del total de manufacturas exportadas son productos de alta tecnología. El auge de los datos apenas se inició, al igual que el internet industrial y lo que se llama el «internet de las cosas», es decir, los objetos conectados digitalmente a la red. En 2012, apenas el 0,6 por ciento del total de los objetos estaban conectados a la red (menos de 10.000 millones), pero las estimaciones apuntan a que, en 2020, lo estarán el 2,7 por ciento, es decir, más de 50.000 millones, según la consultora

Gartner.

En Seúl, los viajeros en el metro ya pueden comprar sus alimentos y bebidas en pantallas digitales utilizando para ello su móvil. Las casas, los coches y las ciudades se harán más digitales, más inteligentes, más frágiles también (expuestas a retos de seguridad digital). Las impresoras 3D revolucionarán las lógicas, los costes y las cadenas de producción industrial. Algunos países están mejor preparados que otros para subirse a esta ola. En Europa, los habitantes de los países nórdicos tienen el mayor grado de penetración en internet del mundo, con más del 95 por ciento de la población conectada. Estonia es el líder mundial en democracia digital y wifi en todas partes: casas, calles y ciudades. Como hemos visto anteriormente, Corea del Sur o Israel lideran el impulso, gracias a su apuesta masiva por la innovación (véase el gráfico VIII.5); son los países que más invierten en I+D (4,4 por ciento y 4 por ciento de su PIB, respectivamente), más que Finlandia o Japón. Nosotros seguimos a la cola de los países de la OCDE, por debajo (muy por debajo) de la media.

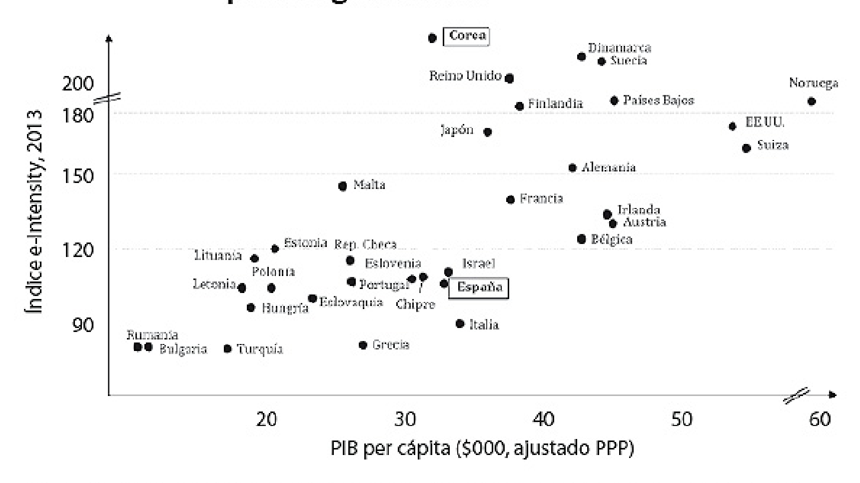
Apostar por la digitalización no es en balde desde el punto de vista de las riquezas de las naciones. Como podemos ver en el gráfico VIII.6, los países que más intensidad digital tienen son también los que presentan mayor PIB por habitante. Es decir la riqueza de las naciones y la intensidad digital van de la mano. Es interesante también resaltar, para apuntar otra diferencia más entre Corea del Sur y España, que ambos países, si bien presentan el mismo PIB per cápita, tienen una intensidad digital muy diferente, la de Corea del Sur resaltando particularmente y posicionando mejor el país de cara al mundo que se nos viene encima. También resaltan en este gráfico los países escandinavos mencionados justo antes, en particular, Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia.

GRÁFICO VIII.5 **Corea e Israel, los países del mundo que más invierten en I+D.**



Fuente: Elaboración propia según datos de la OCDE, 2015.

GRÁFICO VIII.6 **«e-Intensity» Index versus PIB por habitante: Algunas economías apuestan más que otras por la digitalización.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Boston Connsulting Group, «E-Intensity Index 2013», 2015.

No sólo algunas naciones están mejor preparadas que otras para subirse a la ola digital. Algunas ciudades también despuntan. Las referencias inmediatas son obviamente Palo Alto (en California) y Tel Aviv (en Israel), pero algunas europeas se cuelan en los 20 mejores ecosistemas de startups.75 Londres, París y Berlín sí se

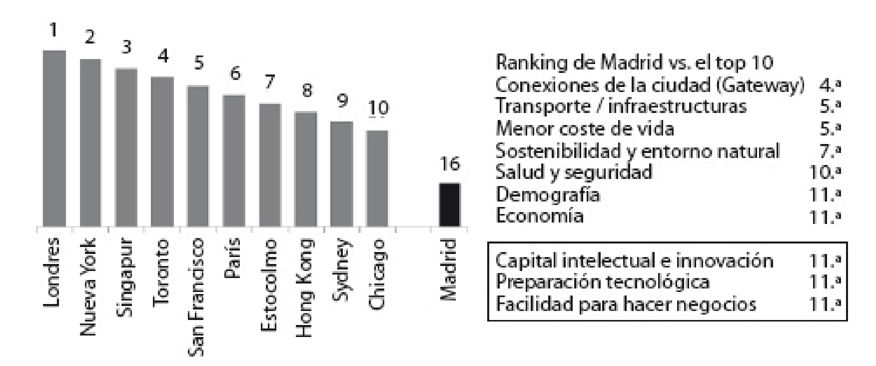
asoman en el top 15. Entre las veinte primeras encontramos también algunas ciudades de países emergentes, como Singapur y Santiago de Chile. Madrid no entra en este ranking (tampoco Barcelona), sin embargo, nuestras ciudades tienen potencial para ser convertidas en ciudades más punteras del mundo digital, en *startup citys*. Madrid, por ejemplo, ofrece una calidad de infraestructuras y transporte que la sitúa en el top 5 cuando se la compara con las ciudades que integran el top 10 de las ciudades que ofrecen más oportunidades en el mundo, según la consultora PwC. Sus costes son también reducidos (escala al top 5 adelantando de nuevo a seis de las ciudades del top 10; véase el gráfico VIII.7), y es un auténtico *gateway* (alcanza el top 4, tan sólo por detrás de Londres, Singapur y Hong Kong). Sobre todo, podemos apreciar su potencial de ciudad. En este caso, una mayor apuesta por el capital intelectual, la innovación y la tecnología ayudaría a Madrid a acelerar el proceso de convertirse en una de las ciudades más punteras del mundo.

Las ciudades europeas, así como las naciones europeas, no han desaparecido del mapa digital. Cierto es que podríamos ser más protagonistas todavía en esa revolución, pero Europa no es (aún) un continente zombi desde el punto de vista tecnológico. A menudo nos dicen que Europa está perdiendo el tren de la innovación y de la tecnología. Y lo cierto es que han caído algunos iconos europeos (por ejemplo, Nokia) y que no tenemos startups en la primera liga mundial, o muy pocas (en cuanto a sus valoraciones), ni tampoco muchas empresas que coticen en el Nasdaq. Pero hay también otra manera de verlo que ayuda a apuntar al dinamismo creciente de los ecosistemas emprendedores y de startups en Europa.

Las startups europeas están creciendo y se están haciendo globales. Hemos analizado las cuarentaicinco principales del continente y su huella internacional: el 71 por ciento de ellas tiene ahora una presencia en más de diez países. La mitad de estas empresas han sido fundadas después de 2008, es decir, en plena crisis europea, y algunas de ellas han conseguido dejar una huella internacional impresionante en apenas media docena de años. (Véase el gráfico VIII.8.) Así, el 23 por ciento de las analizadas está ahora presente en más de cien países. La idea de que Europa no sabe crear empresas digitales globales es un mito. De lo que sí

carecemos es de esos muchos «unicornios» que consigue levantar Estados Unidos, es decir, startups que superan rápidamente los mil millones de facturación y valoración. (Véase el gráfico VIII.9.)

GRÁFICO VIII.7 **Top 10 ciudades de oportunidades (ranking). Madrid 16.ª. Sus fortalezas las sitúan por delante de ciudades del top 10.**

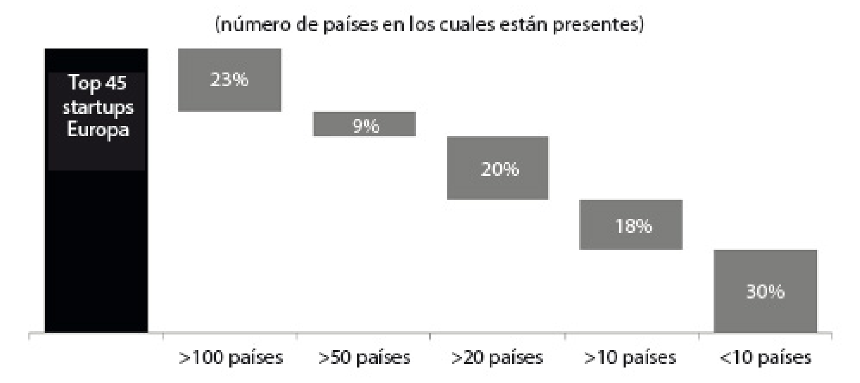


Fuente: Elaboración propia a partir de PwC *Cities of Opportunities Report, 2014*, 2015.

Sin embargo, cuando miramos el universo de las startups europeas encontramos también algunos «unicornios», aunque sean pocos: tenemos unas catorce startups con valoraciones superiores a los mil millones. Llama la atención la diversidad de países a las que pertenecen: algunas son alemanas (como Zalando por ejemplo), otras de origen danés (como Just Eat), también las hay finlandesas (Rovio), inglesas (Markit), francesas (Vente Privée) e incluso españolas (Odigeo). Aquí no figuran las que cotizan en el Nasdaq, como la francesa Criteo, o las creadas por europeos en Estados Unidos, como, por ejemplo, Lending Club, fundada por un emprendedor francés. Dicho de otra manera, en Europa no carecemos del talento ni (a veces) de ambición para crear «unicornios». Y los que creamos suelen ser incluso muy apetecibles para inversores y compradores extranjeros. Así, en 2011, el gigante estadounidense Microsoft compró Skype (por 8,5 mil millones de dólares). Unos años antes, en 2008, la estadounidense Sun compraba MySQL (por mil millones de dólares), mientras su

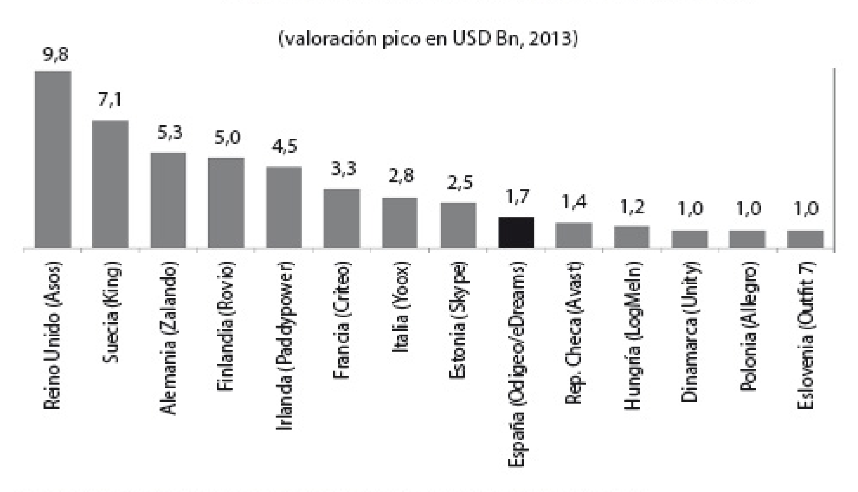
compatriota AOL compraba ese mismo año Bebo (por 850 millones de dólares). Los inversores suizos también estuvieron activos comprando Rumbo en España (Bravolfly pagó 95 millones de dólares en 2012).

GRÁFICO VIII.8 **Top 45 startups europeas: Huella Internacional.**



Fuente: Elaboración propia según datos de las startups, 2015.

GRÁFICO VIII.9 **Top 14 unicornios europeos: Startups con más de mil millones de dólares de valoración.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *The World Startup Report, 2014*, 2015.

La disrupción digital es una oportunidad que Europa y España tienen que saber aprovechar. No sólo por todo lo que hemos escrito hasta ahora, sino también porque esta oleada de innovación causará un impacto en todos los sectores. Ya es el caso: no sólo los más tecnológicos están siendo afectados, sino también sectores más tradicionales. Así, para los operadores del mundo offline es importante conseguir capitalizar sus activos y entrar más de lleno en el mundo online. De cara al futuro, la combinación del offline y del online será probablemente la fórmula ganadora de la era moderna empresarial.

Todos los sectores se verán impactados, y, si queremos una España 3.0, cuanto antes lo entendamos, mejor. El sector del turismo es, por ejemplo, uno de los grandes pulmones de la economía española, y gracias a él conseguimos respirar y aguantar el aire saturado de la crisis. Pues, he aquí un sector en el que la economía digital está provocando cambios de modelos de negocio de infarto, y en el que la disrupción digital ha entrado de lleno: una startup como Airbnb (que facilita el alquiler de casas y pisos entre particulares) tiene una valoración estimada en 10.000 millones de dólares, es decir superior a InterContinental Hotels Group (IHG), el mayor operador del sector, con una valoración de 8.200 millones de dólares.

Lo impresionante de este ejemplo es que la startup californiana Airbnb no tiene una sola habitación de hotel, mientras que IHG cuenta con 4.704 hoteles con nueve marcas diferentes. Airbnb tiene pocos años de vida (se fundó en 2008) y está presente en 192 países; IHG se creó como grupo en 2003 (existía por partes desde hace mucho antes) y está presente en «sólo» cien países. Además, Airbnb no es precisamente una empresa *low cost*: en 2014, cuando se organizó el World Mobile Congress, Airbnb colocó más habitaciones en el mercado que toda la industria hotelera de Barcelona. Así, el fundador de Facebook no se alojó en ningún hotel de la ciudad, sino que alquiló un ático en el paseo de Gracia, y ¡vía Airbnb! Y algo semejante hicieron muchos otros visitantes.

En el sector de la alimentación, otro puntal fuerte de España, la disrupción digital también ha llegado. Una startup como Just Eat (de restauración online) salió a bolsa en Londres, en 2014, con una valoración de 2.400 millones de dólares, es decir 2,5 veces más que

Campofrío, por ejemplo, que tenía una valoración en bolsa de novecientos millones de dólares cuando dicha startup de origen danés empezó a cotizar. Just Eat fue creada en 2001, está ahora presente en trece países y tiene más de 29.000 restaurantes asociados. Campofrío fue creada en 1952 y es líder europeo en el sector de la producción cárnica, con quince marcas y unos doce mil empleados.

Obviamente, uno de los sectores más impactados es el de las telecomunicaciones, un área donde España también destaca con una de las mayores empresas del mundo. La startup californiana WhatsApp fue comprada por Facebook, en 2014, por 19.000 millones de dólares, es decir, el doble de lo que le costó Vivo (de Brasil) a Telefónica en 2010, cuando la compró por 9.800 millones de dólares (7.500 millones de euros). Whatsapp no tiene redes ni infraestructuras, Vivo es el primer operador móvil en Brasil por cuota de mercado, con casi un centenar de millones de accesos y cobertura de redes 3G en casi 75 ciudades de Brasil (frente a los cuatrocientos millones de usuarios de la startup, una app de mensajería).

En el sector del transporte, la startup californiana Uber, fundada en 2009, ya estaba, media década después, en una treintena de países. No posee ningún vehículo, sino que pone en contacto a particulares que desean desplazarse y alquilar los servicios de otros particulares que comparten con ellos su vehículo personal. A principios de 2014, Uber tenía una valoración de 18.000 millones de dólares, equivalente a la capitalización bursátil combinada de las dos mayores agencias mundiales de alquiler de coches, Hertz y Avis, fundadas respectivamente en 1918 y 1946, y con una flota combinada de quinientos mil coches sólo en Estados Unidos.

Obviamente, las empresas offline pueden afrontar los retos que representan las online; por ejemplo, comprando ellas mismas empresas digitales. Es lo que hizo precisamente Avis en 2013, cuando pagó casi quinientos millones de dólares por Zipcar, una startup digital que ofrece servicios en el sector del alquiler de coches compartidos. Otras, como la alemana Daimler, crearon su propia división de *renting* online, al igual que Hertz. Otra variante es invertir en startups que hacen irrupción en el propio sector, como lo hicieron el BBVA y Banco Santander en 2013, cuando invirtieron

en startups como la alemana SumUp y la sueca iZettle para expandirlas también en los mercados latinoamericanos.

Lo que queda patente es que las empresas online no se quedarán quietas sin invadir el mundo offline. Google prepara coches sin conductores, y también quiere irrumpir en el ámbito doméstico, como lo muestra la compra de Nest (una empresa de automatización y domótica para las viviendas), en 2014, por 3.200 millones de dólares. Apple también quiere entrar en el negocio de las «casas inteligentes», como ya lo ha hecho con el vídeo (iTunes), y, ahora, con lo que llaman «smart home startups», en las cuales los inversores de *venture capital* ya han invertido casi quinientos millones de dólares desde 2012. Los negocios online son particularmente agresivos en todos los servicios de ventas, como lo demuestra Amazon, una empresa con ingresos netos comparables a los de El Corte Inglés —la que más ingresos genera es, sin embargo, la china Alibaba, con más de 3.600 millones de dólares en 2013, es decir, casi veinte veces más que El Corte Inglés.

Las empresas offline españolas tampoco se quedaron con los brazos cruzados, y supieron sacar provecho del mundo online. Inditex, por ejemplo, lanzó en 2012 una plataforma online que ha crecido casi un 750 por ciento en 2013, aproximándose en menos de un año de vida a los casi cien millones de euros de facturación (en España). Cierto, estamos lejos de los casi 17.000 millones facturados por todo el grupo en sus actividades offline, pero los ingresos de estas ya «sólo» crecen a tasas del 5 por ciento. En 2015, prueba de la ambición en el mundo online del grupo, ficharon como responsable global de toda la parte de comercio electrónico, y para todas las marcas, a una joven directiva, María Fanjul, antes consejera delegada del portal Entradas.com, una empresa online comprada por un grupo alemán. Mango desarrolló igualmente su presencia online, multiplicando por tres su facturación entre 2011 y 2013, en plena crisis: pasó de 36 a 124 millones de euros. En 2014, la presencia offline de Inditex, Mango y Desigual se extendía a 86, 111 y 109 países, respectivamente. En las tiendas de sus plataformas online ofrecían ya sus productos en entre veinte y cuarenta países, creciendo a tasas de más del 30 por ciento entre 2011 y 2014. En plena crisis, estas empresas conseguían, vía la presencia online, aumentar también la facturación y consolidar su

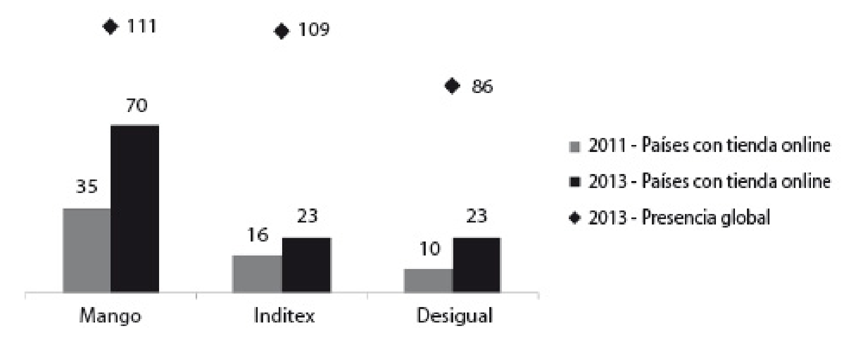
internacionalización. (Véase el gráfico VIII.10.)

Como vemos, el mundo offline puede capitalizar sobre el online. Las reglas del juego no están escritas. Igualmente, nos tenemos que creer, tanto en España como en toda Europa, que no somos un continente zombi, que también podemos jugar (y ganar) la partida de la revolución digital. Desde todos los rincones de Europa está creciendo un rumor: el continente no está (tecnológicamente) muerto. Es cierto que iconos como la finlandesa Nokia ya no dominan el sector (mientras sí lo domina Samsung, nacida en los países emergentes). También es cierto que Europa no tiene ninguna empresa de internet en el top 20 mundial (mientras sí las tienen emergentes como China o Rusia).

Sin embargo, estamos viendo cómo, desde Dublín, ha crecido una startup como King, el desarrollador de los juegos Candy Crush que, en 2014, inició su cotización en la bolsa de Nueva York (NYSE) con una valoración de 7.000 millones de dólares. De Copenhague salió Just Eat, la startup de comida a domicilio, ahora inglesa, que arrancó en la bolsa de Londres, en 2014, con una valoración de casi 2.500 millones de dólares. Unos meses antes debutaba en el Nasdaq otra tecnológica europea, la francesa Criteo. Este año, le seguirán otras, como la británica Markit, que apunta a una salida en bolsa en Nueva York con una valoración de 5.000 millones de dólares. Según Bloomberg, nada menos que unas diez startups europeas planean comenzar a cotizar en el Nasdaq este año: lo nunca visto. Entre ellas estarían, en el futuro, la sueca Spotify o la española ZED. Como quedó apuntado en el evento Start Up Spain organizado el 23 de abril de 2014, en Madrid, los brotes tecnológicos europeos ya no se limitan a Londres, París o Berlín. La onda expansiva recorre ahora todo el continente, incluyendo países como los Países Bajos y España.

GRÁFICO VIII.10 **Las marcas españolas: Combinando mundo offline y online.**

(expansión online: evolución del número de países con tienda online para cada marca)



Fuente: Elaboración propia según datos de Inditex, Mango y Desigual, 2014.

De los Países Bajos han surgido empresas como Booking. com, que, en 2005, protagonizó uno de los *exits* europeos más sonados, al ser comprada por más de 135 millones de dólares por la estadounidense Priceline. También desde los Países Bajos ha crecido una de las pocas tecnológicas europeas que ha conseguido cotizar en el Nasdaq en esta década: NXP Semiconductors, en 2010, y con sede en Eindhoven (ésta se suma a la rusa Yandex, que cotiza en el Nasdaq desde 2011). Actualmente, una de las startups europeas de mayor crecimiento, según The Next Web (una plataforma web, fundada por el emprendedor e inversor holandés Boris Veldhuijen van Zanten, que publica un ranking por países de las startups europeas con mayor crecimiento), es Adyen, una financiera tecnológica especializada en sistemas de pago. Otra tecnológica neerlandesa es WeTransfer, una startup creada en Ámsterdam, en 2009, que facilita compartir archivos de gran tamaño y tiene hoy en día más de dieciocho millones de usuarios. De los Países Bajos salen también algunas de las aceleradoras más internacionales, como Startupbootcamp, con presencia en Ámsterdam, Eindhoven, Berlín, Copenhague, Tel Aviv, Estambul y Londres. Rockstart, otra aceleradora neerlandesa, está desarrollando proyectos en Latinoamérica. Las universidades también se sumaron a la ola emprendedora, en particular la Universidad Erasmus de Róterdam, con un nuevo startup campus, en la Rotterdam Science Tower.

España también se asoma a la ola digital. Desde Barcelona, eDreams (Odigeo) y sus fundadores (mexicanos) han levantando una startup que hoy en día factura más de 4.000 millones de euros y ha sido, en 2014, una de las mayores salidas a bolsa de una empresa tecnológica en el continente europeo. Prueba del atractivo de las startups *made in Spain* la tenemos en otra barcelonesa de origen (ahora con sede en Silicon Valley), Scytl. En 2014, esta empresa ha levantado más de cien millones de dólares procedentes de diversos inversores, entre ellos, Paul Allen, el cofundador de Microsoft. A través de su fondo Vulcan Capital, esta inversión ha propulsado la valoración de esta startup dedicada al voto electrónico y con presencia ya en treintaicinco países. Actualmente se valora en más de doscientos millones de dólares. En los primeros meses de 2014 se vio también como exstartups (es decir, empresas de base tecnológica creadas desde cero) alcanzaron *exits* masivos: así, en 2014, la británica Vodafone compró la española ONO por 7.200 millones de euros; y Jazztel, otra exstartup, fundada en su día por el emprendedor en serie hispanoargentino, Martín Varsavsky, fue adquirida por Orange, en octubre de 2014, por 3.400 millones de euros.

Los ejemplos de Holanda y España muestran también el papel central que puede suponer el impulso público; algo similar ocurrió en el pasado en Palo Alto y Tel Aviv, en contra del mito arraigado de que ambos ecosistemas no deben nada a los Estados: Josh Lerner, de la Universidad de Harvard, muestra que, en ambos casos, un acertado papel del Estado supuso un empuje fundamental. Así, en diciembre de 2013, el gobierno neerlandés, junto con el Fondo Europeo de Inversiones, lanzó un nuevo fondo de *venture capital* dotado de 150 millones de euros para invertir en startups. La agenda del gobierno neerlandés para el emprendimiento pivota en cuatro pilares: incentivar la cultura del emprendimiento (ya desde las escuelas); desarrollar un ecosistema dinámico; fomentar la posición internacional de las empresas; y facilitar al emprendedor la financiación, la adquisición de conocimientos y la administración tributaria, respaldándolo con una favorable regulación. El emprendedor, por tanto, se ha convertido en el principal protagonista. Por su parte, el gobierno español, a través del ICO, creó también un fondo de fondos ambicioso para capital privado de

1.200 millones de euros. Una parte del fondo se dedica a fondos de *venture capital*, como Adara Ventures, Suma Capital o Ambar Capital, que recibieron inversión a principios de 2014. El objetivo es catalizar la creación de unos cuarenta nuevos fondos privados de capital riesgo y movilizar en total 3.000 millones de euros.

La Unión Europea está centrando parte de sus esfuerzos en mejorar su entorno empresarial. Muestra de ello es el programa Horizonte 2020, que está desarrollando iniciativas orientadas a estimular el emprendimiento y la innovación en Europa. Los Países Bajos y España muestran también cómo Europa se está transformando de la mano de emprendedores que cruzan fronteras. Los ejemplos de las financieras tecnológicas TransferWise y Kantox son testimonios de las startups *made in Europe.* La primera ha sido fundada por estonios (también partícipes de la aventura de Skype); la segunda, por un francés, un eslovaco y varios españoles; ambas tienen su sede en Londres, y el equipo, en el caso de Kantox, en Barcelona; los inversores más importantes son, para la primera, estadounidenses (entre ellos el fundador de PayPal, Peter Thiel) y fondos de *venture capital* ingleses; en el caso de Kantox, se trata de fondos de *venture capital* franceses.

Europa no es un continente zombi. Tenemos museos de primera liga mundial (en Holanda y en España, en particular); pero también emprendedores y startups empeñados en crear tecnología e innovación disruptiva. Los brotes tecnológicos no se limitan a dos o tres ciudades: Skype nace en Tallin, en Estonia; la startup Farfetch, ahora ubicada en Londres, nace en Portugal, donde sigue teniendo parte del equipo de desarrollo. Busuu, otra startup «londinense», nace en Madrid, de la mano de un austriaco, Bernhard Niesner. También las ciudades neerlandesas y españolas aparecen en este mapa de las startups de Europa, un continente sin duda en expansión y que merece más que atención: pasión e inversión. Lo mismo podríamos decir de la juventud europea, una cantera de talento a cielo abierto.

Valga una anécdota. En el verano de 2013 se organizó en Londres una gran Campus Party; unos diez mil jóvenes de todo el continente acudieron y, durante una semana, estuvieron

programando, participando en concursos, escuchando conferencias, etc., y todo ello sobre tecnología. España llevó allí a unas cien startups —ingenieros españoles seleccionados por *hackers* y que participaron en el programa Talentum Startups que desarrollé con Telefónica para potenciar estas carreras de ingeniería, programación y telecomunicaciones—. Estas chicas y chicos, de unos veinte años de edad, acudieron de toda España, ya que el programa está desplegado en más de una veintena de ciudades del país y otras tantas universidades (cada año se seleccionan quinientos de entre más de cinco mil candidatos, hasta la fecha).

Pues bien, este centenar de jóvenes españoles que acudieron a la cita de Londres (el 1 por ciento del total de *hackers* allí concentrados) ganaron en todos los retos y concursos tecnológicos allí abiertos esa semana, lo cual prueba que sí hay una cantera inédita de talento español. Sólo falta activarla más, potenciarla, darle oportunidades. Y es necesario mostrar que este talento nos importa, escucharles, animarles, crear los espacios e instituciones que les permitan activarse. A finales de febrero de 2014, en el World Mobile Congress de Barcelona, seis de los Talentum presentaron sus inventos a los entonces aún príncipes de España: la foto salió en toda la prensa, una foto que les decía, «lo que hacéis nos importa». Lo que hacéis es que nuestro país sea un poco más 3.0.

En 2014 se publicó una encuesta sobre los valores de los jóvenes españoles, impulsada por el Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud («Valores en los jóvenes 2014»). La crisis ha calado en la juventud del país, transformando todo el espectro de valores. De juerguistas y pasotas, sin voluntad de querer comerse el mundo, hemos pasado a una generación mucho más enfocada hacia valores como la lealtad y la responsabilidad. En esta encuesta destaca, por ejemplo, un gran cambio de actitud; romper farolas, señales de tráfico o cabinas telefónicas y conducir ebrio o hacer ruido por la noche son conductas que ahora condenan más del 75 por ciento de los jóvenes encuestados. El cambio de actitud es el testimonio de una generación que sale transformada por la experiencia de la crisis. Si combinamos esta transformación con lo anterior, esa cantera de talento que tenemos, sería más que penoso no activar esta generación; dejarlos parados no es una alternativa, hay que

ponerlos en movimiento. Claramente, el mundo digital ofrece espacios para ello, y hemos visto que talento no escasea a nivel europeo y mundial, y que, además, algunos de los mejores son hijas e hijos nuestros.

España puede también jugar en la primera liga digital. Para eso tendremos que fichar valores (en el extranjero también), atraer más emprendedores, más inversores, más centros de innovación y desarrollo. Tendremos que mejorar nuestro dispositivo de ataque (de las empresas offline) y de defensa (de las empresas online). Conseguir levantar, como La Masía, una cantera local de excelencia (con más y mejores startups nacionales). Debemos creernos que tenemos una juventud de primera para ello, y que sólo espera que le demos una (buena) oportunidad para salir al terreno de juego. Para llenar los estadios y que más ciudadanos se apunten para ver las jugadas, para dar a conocer las estrellas del mundo digital, necesitaremos modelos que armar, pero sobre todo modelos que imitar: cualquier europeo (y español) conoce al fundador de Facebook o de Apple; en Europa nadie sabe quién ha creado las empresas protagonistas de las mayores salidas a las bolsas tecnológicas que hemos tenido, nadie sabe, en Inglaterra, quién ha creado Just Eat, o en Francia, Criteo, o en España, Odigeo. Todos sabemos, sin embargo, quién es Leo Messi y Cristiano Ronaldo.

Todavía nos queda trecho por recorrer. Pero, como en las travesías realizadas hace quinientos años en búsqueda de nuevos mundos, ahora toca emprender de nuevo con energía, levantar el ancla, atreverse a buscar nuevas rutas, nuevos mundos; quizá así demos con nuevos continentes, como lo están haciendo ya Estados Unidos y los países emergentes. Seamos más digitales, más creativos, más disruptivos. Seamos 3.0.

IX

Innovación disruptiva

Hay encuentros que te cambian el rumbo de la vida. Te enamoras, y todo a tu alrededor cambia para siempre. También hay encuentros con personas que admiramos que a uno le gusta pensar que serán momentos admirables. A veces te llevas una decepción, y otras no.

Así, durante años he evitado mantener una conversación con el novelista Mario Vargas Llosa, un escritor que admiro, a pesar de haber tenido más de una ocasión para ello. Le sigo admirando y leyendo, quizá porque evité cruzar unas palabras con él; eso nunca lo sabré. La última vez que coincidí con él fue en la recepción de la embajada peruana en París, hace unos años ya. Otras veces, el encuentro sí tiene lugar, como con su compatriota, el también peruano Gastón Acurio, un chef y sobre todo una persona de excepción. Ese día fue como un milagro. Acurio no es sólo uno de los más brillantes chefs del continente, sino alguien que ha cambiado el país, transformando la autoestima de millones de compatriotas suyos, poblando medio mundo de restaurantes peruanos, construyendo una escuela culinaria en la barriada más pobre de Lima. Hoy en día es más popular que el presidente de su país, y sigue paseándose, como siempre, alegre con la vida, en vaqueros, dando y recibiendo.

No siempre la magia del encuentro se produce. Muchas veces, el encanto no es compartido. Salvador Dalí se pasó así años intentando —hasta tres veces— conocer a Freud. Lo veneraba, pero tres veces sufrió un rechazo. Cuando finalmente se conocieron, un día de julio 1938, en Londres (en un encuentro arreglado por su mecenas Edward James y el escritor Stefan Zweig), Freud ya estaba próximo a su muerte, afectado por el cáncer. Para Dalí, esa tarde sería una de las experiencias más importantes de su vida (a pesar de no haber podido intercambiar muchas palabras directamente, ya que el

artista no hablaba alemán, y tampoco inglés). Para Freud, la reacción sería mucho más tibia, sólo diría, mientras el español pintaba frenético su rostro: «Este joven parece un fanático. No me sorprende que tengan una guerra civil en España si todos son como él».

Pero, a veces, la magia se produce, y uno se encuentra con su media naranja, su alma gemela, o con alguien con quien sintonizas desde el primer saludo. A veces, de esos encuentros nacen empresas, como cuando un fabricante de velas se juntó con otro empresario dedicado al jabón, todo ello gracias al suegro de ambos, quien animó a estos dos cuñados a juntar sus negocios y crear lo que es hoy en día un gigante mundial, Procter & Gamble. O como cuando dos estudiantes californianos se juntaron en un garaje y dieron a luz a una empresa, Google, que, cuando festejó sus escasos diez años en bolsa, en 2014, rozaba los 300.000 millones de euros de capitalización y soñaba ya en pasar de internet a la exploración espacial.

En mi vida he tenido mucha suerte. Tuve muchos encuentros felices. Los más importantes, obviamente, con la que es mi media naranja y la que es mi razón de vivir, mi hija, la niña para quien también escribo este libro, desde los recuerdos del porvenir. A veces, esos encuentros son como las piedras planas que lanzamos al mar para que reboten varias veces y salten sobre la superficie, como llevándonos más lejos. Esto me ocurrió en el año 2001: sin tres encuentros sucesivos, como una piedra que rebota sobre la superficie lisa del mar, nunca hubiese llegado a España, nunca me habría instalado en Madrid y tampoco estaría escribiendo este libro. Tres rebotes me trajeron hasta aquí.

Todo empezó (primer acto, primer rebote) con una llamada. A principios del año 2001, cuando todavía París estaba hibernando como un oso polar, al otro lado del teléfono estaba Albert Hirschman, alguien que ha contado mucho en mi vida. Me invitaba a ser su testigo; le iban a dar el honoris causa en la Complutense y quería que estuviera con él, porque, me decía, se lo iban a dar en mi país. Así que aterricé en Madrid un 7 de mayo, aprovechando un viaje para dar una conferencia en el Banco de España. Una amiga (segundo acto, segundo rebote sobre el agua) retornaba entonces desde Washington y Frankfurt a Madrid (desde entonces ha seguido

cruzando fronteras, y ha vivido varios años en Hong Kong). Alicia García-Herrero era la nueva responsable de asuntos internacionales del banco, un área que se estaba creando entonces. Me proponía que diese lo que sería una de las primeras conferencias internacionales del banco, que hablara del libro sobre mercados emergentes. Allí acudieron varios economistas del BBVA que me pondrían en contacto con sus mandos.

Poco después (tercer actor, último toque sobre el mar) me encontraría en un despacho del banco, frente a uno de los grandes gestores, y todavía más grandes personas, que tiene este país, José Ignacio Goirigolzarri, entonces consejero delegado del BBVA. De él aprendería mucho más de gestión del talento que en mis años de MBA. A los pocos meses de esos encuentros empecé a trabajar en el banco, y así fue como aterricé de nuevo en Madrid, por primera vez en mi vida profesional, para quedarme. Tiempo después, cuando ambos ya no estábamos en el banco, nos hicimos amigos, disfrutando cada vez más de esa elegancia en el trato que tiene. Como en esos desayunos que organizaba en el banco, sin prisas, atento a la conversación, nunca ojeando el reloj, escuchando lo que le decía el empleado responsable de una sucursal, el de una línea de negocios de seguros o el de una cuenta corporativa. Estos empleados no eran la segunda ni tercera línea de mando, simplemente eran todas aquellas y todos aquellos que estaban haciendo de esa institución uno de los más grandes bancos del sector a nivel mundial.

Estos últimos años tuve la suerte de tener muchos de estos encuentros, y no dejo de agradecerlo cada mañana. Algunos están mencionados en estas páginas (una manera de devolver algo de la gracia que he recibido), pero hay un encuentro que me dejó especialmente encantado, de esos que te alegran y cambian la vida. Ese encuentro fue con Andoni Luis Aduriz. Todos lo consideran, ya no uno de los mejores chefs del mundo, sino el mejor, y así me lo repetiría hasta tres veces el propio Ferran Adrià en Barcelona. Pero Andoni es mucho más: un artista, un equilibrista, un artesano, un amante de la vida y de la conversación, un amigo generoso con su tiempo, sutil, inquieto, inteligente, humano.

Cuando lanzamos la aceleradora de startups Dig Eat All, en el Basque Culinary Center en septiembre de 2014, les diría a los

emprendedores que vinieron de todas partes del mundo, de Australia, de Singapur, de Finlandia, de Estados Unidos: «No sé si habéis estado acelerados, pero yo salgo más acelerado que nunca». Con ellos no sólo abriría su restaurante, daría charlas, les escucharía y aconsejaría, sino que se los llevaría, con Edurne Pasabán, a escalar una montaña mágica al lado de San Sebastián, regalándole así a todos una experiencia inolvidable. Lo que nos queda al final es eso: experiencias, momentos compartidos. Algunos cuelgan de nuestros recuerdos como estrellas en el cielo. Eso es lo que consigue crear Andoni, estrellas, no sólo con su restaurante, sino también con su vida.

En marzo de 2013 me organizó una cena sorpresa con Gastón Acurio. Le había comentado un día, de paso, que quería conocer al chef peruano desde ese día en que había estado en su restaurante, una casona hispana en el distrito limeño de Miraflores. Se había quedado con el detalle. Esa semana salió redonda, y con regalo doble el día de mi cumpleaños (esa misma semana, con otro amigo, podría también presenciar un clásico en el Camp Nou). La cena fue memorable. Fuera se desataba una tormenta grandiosa, las palmeras bailaban tango. El viento las atrapada por la cintura, doblándolas con violencia. En la mesa, la conversación saltaba alegre como un cabrito. El tiempo volaba. Gastón y Andoni hablaban de cambiar el mundo, cada uno a su manera, recorrían sus vivencias, sus recuerdos del pasado y del porvenir. Mientras, el viento seguía corriendo por las calles tumbando las palmeras como bailarinas. El tango se hacía furioso, los lobos se subían por las torres.

Dentro, en el restaurante, Gastón hablaba de la nueva Latinoamérica y del nuevo Perú que imaginaba. Pocos cocineros han ubicado un país en el mapa mundial como lo ha hecho este chef limeño. Le inyectó autoestima por todas las venas. Levantó un imperio de más de cuarenta restaurantes esparcidos por una docena de países. Ahora pueblan no sólo las calles de Lima o Bogotá, sino también de Nueva York y Madrid. Tiene más de 770.000 seguidores en Twitter (quince veces más que Ferran Adrià). Cambió la marca país como pocos, alterándola de manera profunda. Ahora, medio mundo se precipita a Perú no sólo para gozar de las ruinas de Machu Pichu, sino también para disfrutar de los muchos restaurantes de primera liga *gourmet* que han brotado en la capital,

en la estela del restaurante Astrid & Gastón, el buque insignia del chef peruano.

Las grandes civilizaciones se reconocen también por su arte de compartir mesa. Lo sabemos desde Platón: el banquete, el compartir comida, es un acto de civilización. En la película canadiense *El declive del imperio americano*, una de las escenas magistrales muestra unos amigos conversando sobre los grandes momentos de las civilizaciones. Lo hacen precisamente en un momento único: comiendo, compartiendo mesa, hablando de los momentos brillantes de la humanidad, irrepetibles como la Grecia de Platón, la Florencia de Leonardo o el París de Diderot. Desde este punto de vista, la cocina peruana nos confirma también lo que ya sabíamos, que Perú es una gran civilización, no sólo del pasado, sino también del presente. En todo eso pensaba mientras escuchaba el ping pong de palabras que Gastón y Andoni intercambiaban. Recordé, escuchándoles, a otro gran hombre, un jefe de Estado, mientras Andoni y yo intentábamos disuadir a Gastón de lanzarse a la carrera presidencial —algo que le sigue tentando.

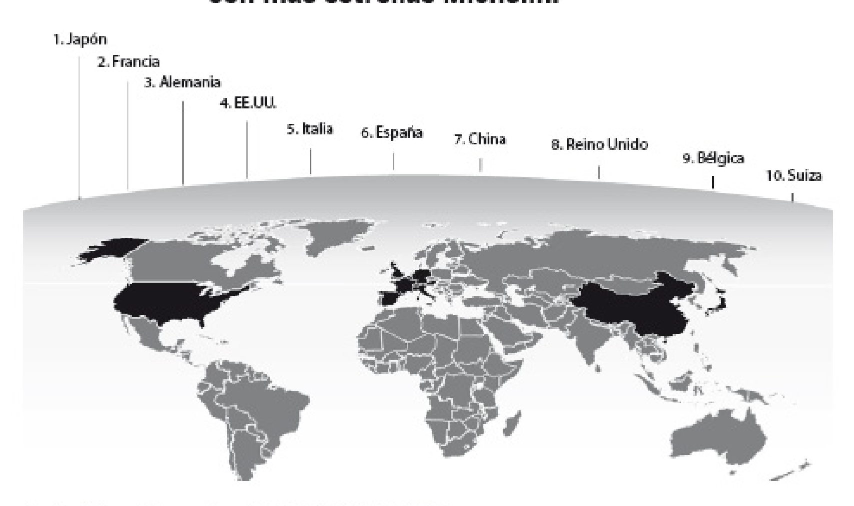
Recordaba una velada en Madrid, allá por el año 2010. El expresidente Lula da Silva visitó entonces España, dando una conferencia en el auditorio de una gran multinacional española. En ese discurso habló de su experiencia como gobernante, destilando el sabor hondo (el duende, dirían los «chefs» del cante hondo) de sus años en el gobierno. Habló de que se gobierna con la cabeza, pero también, y sobre todo, con el corazón. Se refirió a esas favelas en que, de noche y a oscuras, las mujeres cosían a duras penas a la luz de una candela, y, al borde de las lágrimas, habló de su emoción por haber llevado la electricidad a esas moradas, por haber hecho saltar, así de un golpe, del siglo XIX al siglo XXI a muchas casas. Sobre todo, Lula habló de lo que considera como el mayor logro de sus años de presidencia: haberle devuelto a los brasileños el orgullo de ser brasileños, haberles devuelto la autoestima. Esto es también lo que ha conseguido este chef peruano en su país, devolverle la autoestima.

Gastón nos contaba cómo, cuando él estudiaba, todos en su país querían ser abogados o economistas. El quería ser chef: en un país de renta baja quería hacer alta gastronomía. Algo impensable e imposible. Salió así a estudiar a España, supuestamente derecho,

pero él se gastó la beca en recorrer todos los restaurantes de España y en aprender de los chefs que admiraba, en Madrid, en Barcelona, en el País Vasco. Y de allí saltó a Francia, donde terminó estudiando en Le Cordon Bleu. Abriría su primer restaurante en 1994, veinte años más tarde se había convertido en el mejor chef de Latinoamérica y uno de los mejores del mundo. Pero, sobre todo, cambió su país (esto es lo que más le ilusiona). Amplió el mundo de oportunidades para muchos jóvenes que ahora también aspiran a inventarse un futuro, como lo hizo él de joven, en contra de todos los códigos y las reglas entonces dominantes en su país natal.

Mientras Gastón degustaba otra delicia, le tocó a Andoni hablar del país que quería que fuera España, más innovador, más creador, más emprendedor. Él es, de hecho, todo eso a la vez. Andoni y Gastón simbolizan, en sí mismos, todo el vuelco que están dando algunos países. La irrupción de la alta gastronomía en España ha supuesto un antes y un después. Los chefs españoles apostaron por la innovación disruptiva y esa apuesta ha colocado a España en un lugar del mapa mundial donde no esperaba que pudiera estar. El gran artífice de este milagro es, sin duda, Ferran Adrià; pero, hoy en día, la excelencia culinaria va más allá de El Bulli y recorre toda la geografía española. Desde San Sebastián hasta Málaga, pasando por Barcelona, Girona, Madrid o Bilbao, en 2013, nada menos que 145 restaurantes españoles ostentaban estrellas Michelin, un incremento del 40 por ciento con respecto al año 2005. En la actualidad, el país es el sexto en el mundo con más restaurantes premiados con estrellas Michelin (véase el cuadro IX.1), y el tercer país con más chefs en el ranking del top 50 mundial, según la revista *Restaurant*, justo por detrás de Francia y Estados Unidos.

CUADRO IX.1 **La gastronimía española es una referencia mundial: España es el 6.° país del mundo con más estrellas Michelin.**



Fuente: Elaboración propia según *Le Guide Michelin*, 2015.

Más sorprendente todavía: la ciudad de San Sebastián es la segunda ciudad del mundo (después de Kioto) con mayor densidad de estrellas Michelin por habitante (véase el cuadro IX.2). En la primera década del siglo XXI, la supremacía de El Bulli fue absoluta: ha sido nombrado como el mejor del mundo nada menos que en seis ocasiones (en 2002, 2006, 2007, 2008 y 2009). El cierre de este restaurante no ha mermado la representación española en el escalafón: en 2013, el Celler de Can Roca fue nombrado como mejor restaurante del mundo. Y, no muy lejos en ese ranking, se asomaban Mugaritz (cuarto) y Arzak (octavo), ambos, precisamente, en San Sebastián.

Un análisis detallado de los restaurantes que figuran en la famosa guía roja de Michelin arroja más datos sorprendentes. Por número de restaurantes que figuran en la guía en 2014, destacan las ciudades niponas de Tokio, Kioto y Osaka: en total, Japón lidera por número de restaurantes, con más de setecientos (como lo muestra el mapa del cuadro IX.2 y el gráfico IX.1), justo por delante de París. No aparecen las ciudades españolas en el top 10 por número de ciudades o regiones que ostentan más estrellas Michelin. Sin

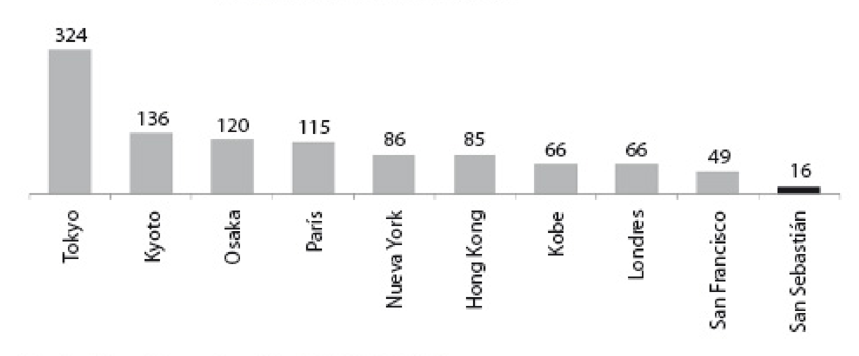
embargo, cuando afinamos y miramos la calidad, es decir, cuáles son las ciudades que concentran más de tres estrellas, despunta San Sebastián. Con tres restaurantes con la máxima calificación, la ciudad vasca se coloca en el top 10 mundial, justo por detrás de Tokio, París, Kioto, Nueva York, Hong Kong y Osaka; y se adelanta a Kobe, Londres y San Francisco, también en el escalafón. San Sebastián tiene un ratio de 11.650 habitantes por cada estrella Michelin, sólo superado en el mundo por Kioto, con 10.800. Después de San Sebastián, la siguiente ciudad es París, con un ratio de más de 19.200. En el top 10 mundial, San Sebastián es la única ciudad con menos de un millón de habitantes que consigue figurar en el escalafón.

CUADRO IX.2 **San Sebastian es la 2.ª ciudad del mundo con más estrellas Michelin por habitante.**



Fuente: Elaboración propia a partir de *Le Guide Michelin*, 2015.

GRÁFICO IX.1 **Top 10 ciudades por número de restaurantes con estrellas Michelin.**



Fuente: Elaboración propia según *Le Guide Michelin*, 2015.

En la clasificación de la revista *Restaurant*, España encabeza la lista del top 50 con siete restaurantes mencionados, al igual que Estados Unidos —pero España tiene varios en el top 10, y Estados Unidos, ninguno—. El siguiente país en la clasificación es Francia, con cinco; y, luego, el Reino Unido e Italia, con tres cada uno. También merece mencionarse que muchos de los chefs que figuran en este top mundial pasaron por los fogones españoles, como el chef danés que lideró la clasificación mundial en 2014. También cabe destacar el empuje latino, con dos chefs brasileños, dos peruanos y un mexicano también asomándose ahora.

Un caso emblemático de esta excelencia mundial es precisamente el restaurante de Andoni Aduriz, el Mugaritz. En los fogones está uno de los chefs más jóvenes y disruptivos de su generación, considerado como uno de los mejores del mundo por sus homólogos —y no sólo por las revistas y guías especializadas—. Sus clientes vienen del mundo entero: desde Ciudad del Cabo, en la República de Sudáfrica, o desde Sidney, en Australia. Dicho de otra manera: la excelencia de sus platos atrae comensales de todo el mundo. Este restaurante es, por lo tanto, un emprendimiento de alcance global como pocos.

Así, es llamativo que, en 2012, casi el 10 por ciento de los clientes que disfrutaron de la experiencia de comer en Mugaritz

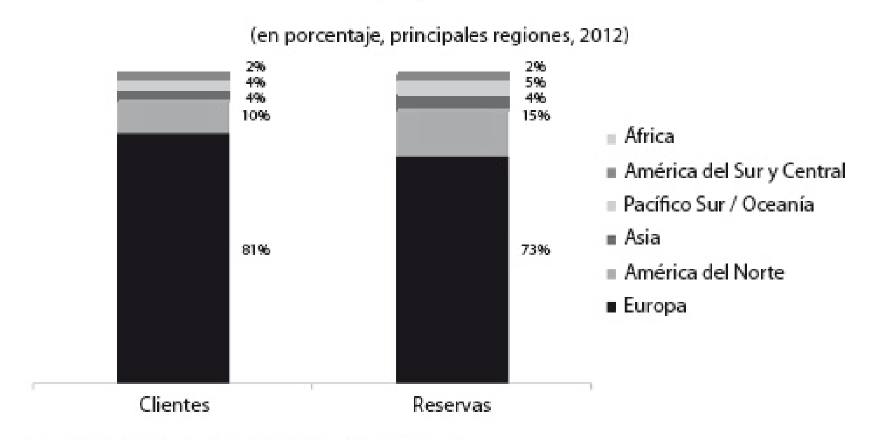
procedían de Estados Unidos, otro 3,5 por ciento, de Asia, y un 3,6 por ciento, de Latinoamérica. En 2013, las primeras mesas servidas eran para sudafricanos y australianos, algo contado por Andoni Aduriz en el cierre de la sesión de Start Up Spain, celebrada con media docena de chefs y otras tantas startups (la conferencia está disponible en Youtube; no se pierdan el testimonio de Aduriz). A lo largo de 2012, un total de casi doce mil personas disfrutaron en su restaurante; el 80 por ciento de ellas procedía de Europa, y el 20 por ciento restante, de Asia y las Américas. En términos de número de reservas (3.185 en total), un 15 por ciento procedían de Estados Unidos. (Véanse los gráficos IX.2 y IX.3.)

Los datos de 2012 no dejan duda sobre el carácter global de un restaurante como éste. Los comensales que se sentaron a sus mesas procedían, ese año, de cuarentaiseis países diferentes. En el top 20 de las nacionalidades destaca, obviamente, España, pero la segunda nacionalidad es Estados Unidos, y la quinta, Australia. Es llamativo que, además de los comensales de países europeos (algunos relativamente cercanos, como Francia o Alemania), hay otros de naciones mucho más lejanas, que vienen incluso de la otra punta del mundo para sentarse en un restaurante de San Sebastián. La ciudad se coloca así en el mapa sentimental de clientes procedentes de Brasil, Australia, Singapur, Rusia, Japón, Turquía y Hong Kong. En 2012 se habían hecho más reservas en Mugaritz desde la lejana Australia que desde la mucho más cercana Francia. Si uno mira el número de clientes por reserva (véase el gráfico IX.4), entonces la palma se la llevan los asiáticos, concretamente los tailandeses y los indonesios, con media docena de personas por reserva. Vienen en grupo, a disfrutar de una gastronomía única, y muchas veces apenas conocen San Sebastián o incluso España, pero un restaurante colocó la ciudad y el país en su mapa sentimental.

Mugaritz no representa la excelencia global sólo por sus clientes, sino también por quienes están en los fogones y en la sala de comensales. En 2013, estas personas eran, en total, de dieciséis nacionalidades diferentes: de España (cuarenta y ocho personas), México (cinco), Estados Unidos (cuatro), Perú (cuatro), Nigeria (dos), Francia (dos) y también de Argentina, Chile, Argelia, Singapur y Corea del Sur. Andoni Luis Aduriz lleva una contabilidad de esta internacionalización desde el año 2000: si bien el grueso de

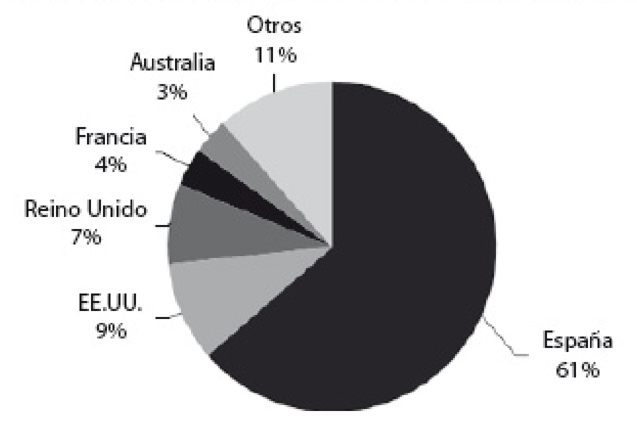
sus colaboradores desde entonces han sido españoles (472) también destacan los procedentes de Argentina (138), de Estados Unidos (53) y de México (veinte). A lo largo de la década pasada, a medida que crecía su fama, estas nacionalidades se fueron diversificando, apareciendo colaboradores de Singapur, Perú, Brasil, Chile o Estados Unidos. En total, en la primera década del siglo XXI, casi un 35 por ciento de los que pasaron por la cocina o la sala de Mugaritz procedían de continentes distintos al de Europa. Surcoreanos, colombianos o japoneses fueron algunos de los que pasaron por San Sebastián, procedentes de países y regiones lejanas. (Véase el gráfico IX.5.)

GRÁFICO IX.2 **Mugaritz: Clientes y reservas en Mugaritz.**



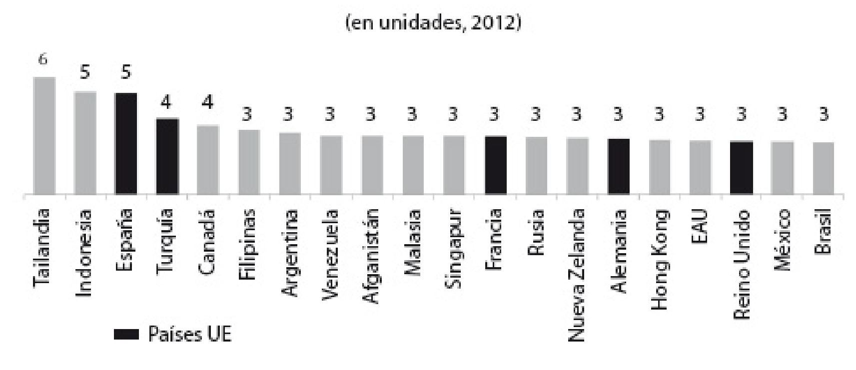
Fuente: Elaboración propia según datos de Mugaritz, 2015.

GRÁFICO IX.3 **Mugaritz: Distribución por país de origen de las reservas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mugaritz, 2015.

GRÁFICO IX.4 **Mugaritz: Ranking de países según el número de personas por reserva (Top 20).**



Fuente: Elaboración propia según datos de Mugaritz, 2015.

Dicho de otra manera, este restaurante (como otros en España con la misma obsesión por formar cocineros) se ha convertido también en un centro de atracción de talento del mundo entero y, a la vez, en un centro de formación gastronómico puntero, algo que el chef vasco ha llevado (junto a otros) hasta su máxima expresión con

la creación y el impulso de esa maravilla que es el Basque Culinary Center. En 2013, algunos de los mejores restaurantes del mundo tienen chefs salidos de la cantera de Mugaritz, como Ollie Dabbous, ahora en Inglaterra, David Toutain, en Francia, Francisco Ruano, en México, Matthew Lightner, en Estados Unidos, Rafael Costa, en Brasil, James Parry y Dan Hunter, ambos en Australia, Patricio Zuccarini, en Alemania, y Paco Morales, en España. En total, nada menos que nueve chefs de prestigio mundial pasaron por su cocina (véase el cuadro IX.3). Este fenómeno no es, obviamente, específico de Mugaritz. El Bulli ha sido una cantera de atracción de talento sin equivalente: nada menos que siete de los cincuenta mejores chefs del mundo (según *Restaurant*) salieron de sus fogones (Andoni Luis Aduriz incluido), y, en la clasificación de 2013, los cuatro mejores chefs del mundo pasaron todos por El Bulli.

GRÁFICO IX.5 **Mugaritz: Nacionalidades de los becarios y distribución por regiones de origen.**



Fuente: Elaboración propia según datos de Mugaritz, 2015.

CUADRO IX.3 **Chefs que pasaron por los fogones de Mugaritz.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mugaritz, 2015.

Pero hay algo todavía más impactante: no sólo estamos ante negocios de excelencia mundial, con proyección global a todos los niveles, sino que estamos también ante una innovación disruptiva. Un restaurante como Mugaritz cierra sus puertas durante cuatro meses al año para realizar I+D, buscar nuevas fórmulas, conceptos, y productos novedosos. Invierte unas doce mil horas en creatividad. Un tercio de sus ingresos los dedica a fomentar la innovación. En España existen muy pocas empresas que dediquen tanto tiempo y recursos para innovar. Esta innovación va incluso más allá de la gastronomía, y alcanza la tecnología. Chefs como Ferran Adrià impulsaron aplicaciones e invirtieron (e invierten) incluso en startups.

Andoni Luis Aduriz diseñó, con su equipo y el centro de investigación Azti Tecnalia, comida en espray, toda una gama de alimentos en aerosol (crema de queso, crema pastelera y masas de churros, tortitas y tempura). Casi diez millones de euros invertidos. No son excepciones: Elena Arzak, por su parte, experimenta con «fotoplatos», soportes, fractales, pantallas táctiles. Paco Roncero, en Madrid, despliega pantallas digitales en su «taller de las sensaciones», mientras Paco Morales inventa bocados con una impresora de comida en 3D y Marcelo Tejedor, en Santiago de

Compostela, inventa panes en *spray*.

La estética de los platos está siendo muy cuidada. Así, cuando uno termina la cena, todavía le asalta el diseño, sorprendiendo así al paladar y a la vista. Andoni colaboró con un estudio de diseño para elaborar una pieza a la que llama «los siete pecados capitales», una torre hecha con receptáculos de madera de roble (Mugaritz, en euskera, significa «roble de la frontera») que uno va abriendo para descubrir, uno tras otro, siete caprichos de chocolate elaborados por el maestro chocolatero Oriol Balaguer. Cuando los hermanos Adrià idearon los sifones o la «esferificación», también inventaron nuevos productos y nuevos procesos. En algunas ocasiones, de ahí nacieron nuevos negocios, como el de los utensilios generados por Lékué y el diseñador Luki Huber (gran colaborador de El Bulli): del estuche para cocinar al vapor se venderían más de 6,5 millones de unidades en su lanzamiento.

El ejemplo de Mugaritz es emblemático del salto de calidad y creatividad que ha dado el país en el ámbito gastronómico. Es una aventura global, con un 40 por ciento de sus ingresos procedentes del extranjero. Es una aventura que apuesta por el talento y la innovación, por el capital humano y la creatividad, con más de quince nacionalidades en plantilla y más de veinte chefs globales que emergieron de sus fogones. Creatividad y sensibilidad, gastronomía y tecnología: en los fogones españoles se inventa y emprende de manera disruptiva. Quizá deberíamos inspirarnos en ellos, y apostar más por la excelencia, la innovación y la disrupción. Esto es algo que ayudaría a que España se desmarcara, como lo han hecho estos chefs, ejemplos vivos de audacia, pasión y convicción. En cualquier caso, el sector paralelo de la alimentación y la nutrición es uno sobre los cuales invertir de cara al futuro para construir la cadena de valor añadido. Por ejemplo, España es el primer productor de aceite de oliva (con el 30 por ciento de la producción mundial), el primer productor de naranjas y el tercero de vinos. Desde hace ahora varios años no sólo se está apostando por la cantidad, sino también por la calidad.

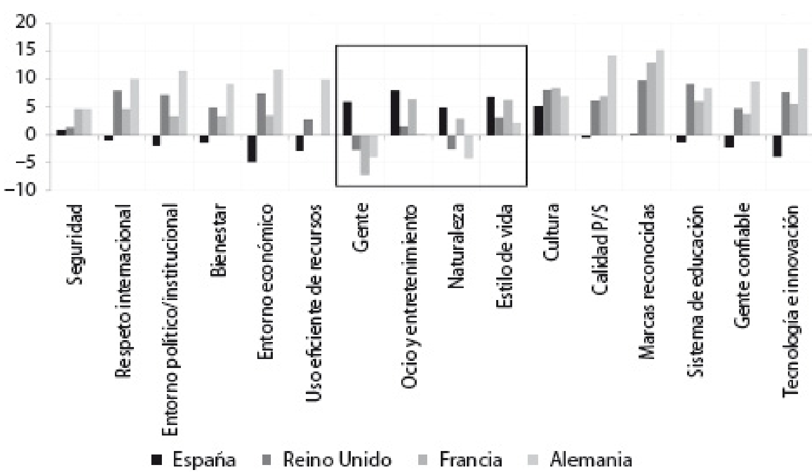
Tenemos que pensar en nuestra inserción internacional y en nuestras apuestas por innovación en base a lo que somos. Construir

sobre nuestras fortalezas. Si hay unos rubros en los que despuntamos es en calidad de vida y estilo de vida. España es el cuarto país con mayor esperanza de vida, justo por detrás de Suiza, Italia y Japón. También estamos en el top 10 mundial en términos de sanidad (octavos). Cuando miramos las fortalezas de España en comparación con los vecinos europeos —también campeones en calidad de vida—, seguimos despuntando. Como muestra el gráfico IX.6, si bien Alemania destaca, por ejemplo, en calidad institucional (con puntuaciones relativas a los países comparados, España, Francia y el Reino Unido), España presenta un perfil muy superior en términos de calidad de vida.

Esta convicción es la que nos llevó, junto a Andoni Aduriz (y muchos otros), a lanzar Dig Eat All, la primera aceleradora 3.0 focalizada en el sector de alimentación, nutrición, salud y nuevas tecnologías. El programa se realiza en las instalaciones del Basque Culinary Center, en San Sebastián. ¿Por qué en esta ciudad? En realidad, San Sebastián concentra un ecosistema único, y de ahí su elección: están allí algunos de los mejores chefs del mundo (y pasan por allí todos los mejores del mundo); y hay un centro de formación puntero y único en el mundo de la gastronomía (el mencionado Basque). Además, uno de los mejores centros de investigación e industrialización en el ámbito de la alimentación (Azti Tecnalia, con una plantilla de trescientos investigadores) también está en el País Vasco. Por si fuera poco, la ciudad alberga una gran oferta cultural que la hace muy atractiva, y tiene una belleza natural que magnifica la propuesta para startups de todo el mundo. Ésa era la apuesta: atraer emprendedores tecnológicos del mundo entero. Y así fue. Entre junio y septiembre de 2014, lanzamos la primera aceleración: se presentaron centenares de empresas (la apuesta era hacer algo global), y al final se seleccionaron once startups procedentes de siete países y de cuatro continentes.

GRÁFICO IX.6 **España, campeona en calidad de vida: Comparación con otros campeones europeos (Francia, Alemania e Inglaterra).**





Fuente: Elaboración propia según datos del Reputation Institute y estimaciones, 2015.

En septiembre de 2014, allí, en el País Vasco, aterrizaron startups de Estados Unidos, Australia, Hong Kong, Singapur, Tailandia, Inglaterra y Finlandia, además de las españolas. Los mentores que tuvieron fueron los mejores emprendedores, ejecutivos y financieros del sector, procedentes de Nueva York, Londres, Barcelona, Ginebra o París. Chefs de la talla del peruano Acurio participaron como mentores al mismo tiempo que los fundadores de startups emblemáticas como la francesa La Fourchette (comprada ese año por Tripadvisor), la británica Just Eat (que salió a bolsa en Londres ese año también) o la estadounidense Kitchesurfing y la española Scytl, que levantaron rondas de inversión masivas.

El jurado que eligió las tres más destacadas, tras cinco semanas, fue único: por primera vez, chefs, ejecutivos y financieros se incorporaron para seleccionar a las mejores startups. El chef japonés Narisawa vino de Tokio sólo para ello; también participaron los españoles Aduriz, Subijana y León. La mezcla de chefs, ejecutivos y emprendedores ha sido la gran apuesta. Y también lo han sido la

ciudad y el ecosistema de San Sebastián, que se pretende reforzar así con una apuesta única en el mundo. Al final, salieron ganadoras tres startups, una de neurociencias (Bitbrain, de Zaragoza); otra de reservas digitales (ChefxChange, de Estados Unidos y los Emiratos Árabes Unidos); y otra de productos sanos (AnythingButSalad, de Hong Kong y Singapur).

Los efectos a medio y largo plazo de esta iniciativa todavía quedan por ver, pero, como no dejaba de repetir Andoni durante la sesión de selección final, no sólo las startups han pasado por un proceso de aceleración, sino que los propios chefs han sido ellos mismos acelerados. Otro chef inquieto es el propio Ferran Adrià, quien, desde Barcelona, también se une al proceso: con él lanzamos un Talentum Bulli Lab, es decir, movilizamos el programa de selección y activación de ingenieros que puse en marcha en 2013 (con *hackers*), para nutrir de ingenieros (y diseñadores) su El Bulli Foundation.

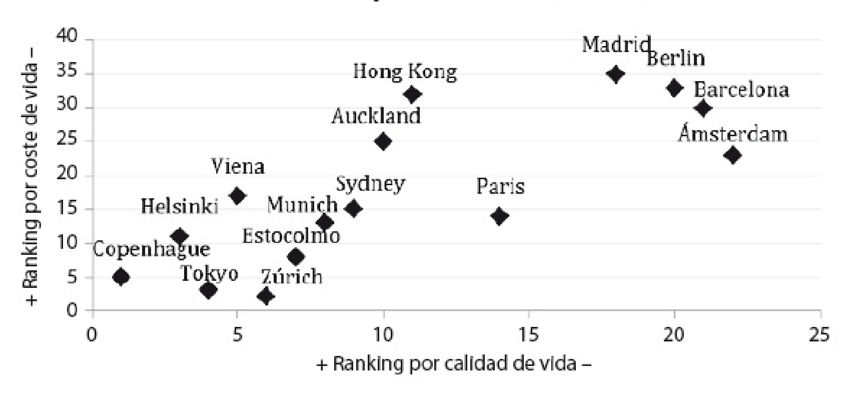
Allí pasarán varios meses trabajando en descodificar el proceso creativo, junto con Ferran —sí, literalmente, él no deja, pletórico, de ir y venir, inventar y explicar en esos miles de metros cuadrados convertidos ahora en su nueva razón de vivir—. Estos ingenieros, seleccionados por *hackers*, están ahora repartidos en todas las grandes ciudades de España; ellos mismos son mentores en el programa para niños Talentum Schools, para que codifiquen, jueguen con realidad aumentada o robots que pueden ir programando. Casar gastronomía y tecnología es otra manera de apostar por una España 3.0. Algo que han hecho Ferran y Andoni, y muchos otros chefs que han contribuido a reinventar el país, a hacerlo más creativo y a colocarlo en el mapa mundial.

Nuestras ciudades, como muestra el ejemplo anterior de San Sebastián, pueden ser focos muy atractivos para lanzar programas globales. Para ello, hay que alinear sus calidades con propósitos sencillos y concretos, pero ambiciosos, y centrarse en nuestras ventajas comparativas. Pensar que San Sebastián pueda convertirse en un *hub* de *food & tech* puede sonar descabellado, sin embargo, la ciudad tiene todo en sus manos para convertirse en un Silicon Valley del *food & tech*. Podemos entonces soñar: quizá en el futuro vayamos a disfrutar San Sebastián, y no sólo de una densidad de restaurantes con estrellas Michelin única en el mundo, sino también

de una densidad única de startups en el ámbito de la alimentación y de las nuevas tecnologías.

Las ciudades españolas despuntan en términos de calidad de vida. Y ello es una ventaja a partir de la cual impulsar proyectos disruptivos; pero, además, despuntan por presentar costes menores. Si cruzamos estas dos variables (calidad de vida y coste de vida), entonces, las ciudades de España se sitúan en un lugar de privilegio único en el mundo y en Europa, como lo muestra el gráfico IX.7: Madrid, Barcelona o San Sebastián no sólo son las ciudades que presentan mejor calidad de vida de Europa, sino también las menos costosas para vivir, junto a Berlín y Ámsterdam. París, Sidney o Zúrich encabezan a menudo los rankings de calidad, pero el coste de la vida allí también es mayor que en la península Ibérica.

GRÁFICO IX.7 **Ciudades con mayor calidad de vida en el mundo dentro del top 25 versus coste de vida, 2013.**



Fuente: Elaboración propia según datos del UBS *Price & Earnings, 2012* y Monocle *Quality of Living Survey, 2013*, 2015.

A este respecto, ¿qué significa subir en la cadena de valor añadido? Pues eso, apostar por productos más innovadores, incluso en sectores tradicionales como la alimentación. Mugaritz y los restaurantes de chefs son un claro ejemplo de esa España 3.0, pero también lo son las empresas que se han empeñado en diferenciarse a base de innovación —lo cual les ha abierto a la

internacionalización—. Una empresa como Matarromera, que produce vinos, incluso sin alcohol (para el mercado asiático), ha podido sortear la crisis a partir de esa apuesta innovadora: entre 2008 y 2012 (en plena crisis), sus ventas aumentaron un 20 por ciento, alcanzando los casi veinte millones de euros. Ahora exporta a más de ochenta países. Sus ventas internacionales aumentaron a lo largo de ese período en más de un 50 por ciento.

Otra empresa del sector de la alimentación, la burgalesa Hiperbaric, ha desarrollado envases que conservan los productos frescos mucho más tiempo que sus competidores. Se ha convertido así en un líder en procesadores de alimentos por altas presiones. Entre 2008 y 2012 (también en plena crisis), sus ventas se dispararon, multiplicándose por tres; después, entre 2012 y 2013, aumentaron casi un 20 por ciento, hasta alcanzar la cifra de más de cuarenta millones de euros. En la actualidad, esta empresa exporta a más de veinte países, y el 90 por ciento de su facturación la realiza fuera de nuestras fronteras. Europa cuenta con el 24 por ciento de este tipo de procesadores de alimentos por altas presiones instalados a nivel mundial, de estos, casi el 45 por ciento están instalados en España, lo que demuestra la apuesta de nuestro país por esta tecnología.

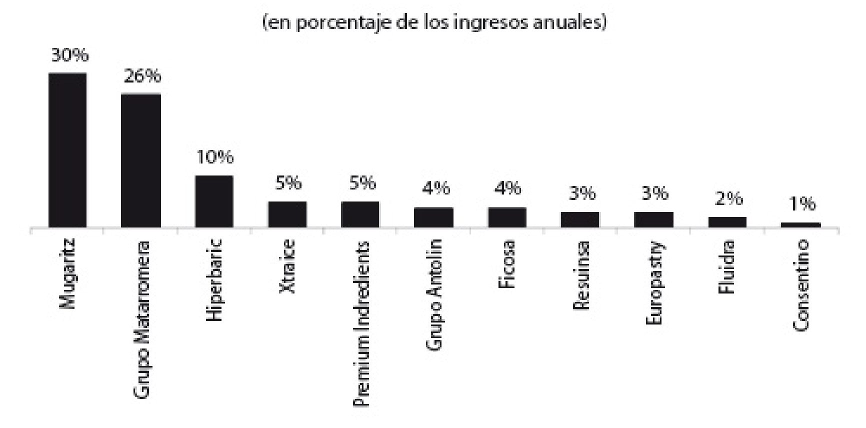
Todas estas aventuras empresariales antes mencionadas —Mugaritz, Matarromera, Hiperbaric— tienen en común el hecho de ser apuestas globales. Esta internacionalización va de la mano de otra apuesta masiva: la de la innovación. Mugaritz invierte el equivalente al 30 por ciento de sus ingresos en innovación; Matarromera, el 26 por ciento; e Hiperbaric, un 10 por ciento. Para poner en perspectiva este esfuerzo, vale la pena recordar que empresas (innovadoras) como Antolín dedican el 4 por ciento de sus ingresos a invertir en I+D (aunque es cierto que sus ingresos son mucho más elevados que las tres empresas anteriormente mencionadas) o que Europastry, también en el sector de la alimentación, dedica el 3 por ciento de sus ingresos a I+D. (Véase el gráfico IX.8.)

Las innovaciones en el sector de la alimentación y la nutrición proceden de toda la geografía del país. Desde Murcia, por ejemplo, donde Premium Ingredients inventó una fábrica portátil para aditivos alimenticios. Entre 2008 y 2012, esta empresa duplicó su

facturación hasta unos cincuenta millones de euros; en 2020 aspira a facturar 250 millones, y, por ahora, sigue apostando por la internacionalización con una facturación exterior que ya supera el 50 por ciento del total (está presente en más de veinte países y tienen también una planta industrial en India). Asimismo, Premium Ingredients apuesta fuertemente por la innovación, dedicando el 5 por ciento de sus ingresos a I+D y movilizando para ello el 20 por ciento de su personal. La digitalización también es otra manera de innovar, como lo demuestra Naranjas Lola, que vende naranjas desde Valencia a domicilio.

La apuesta digital podría ser incluso más importante. Las inversiones en empresas tecnológicas de alimentación (*food & tech*) se han disparado a lo largo de los últimos diez años, pasando de unos 160 millones de dólares, en 2007, a más de 1.780 millones, en 2014. Un análisis de los datos de List, que registra las startups que levantaron capital en los últimos años, muestra que existen unas dos mil startups censadas en este sector. España figura en el top 10 de los países con más startups en este segmento, algo alentador. Como se muestra el mapa IX. 4, Estados Unidos domina en este aspecto, por delante de Reino Unido, Canadá, Alemania y, justo después, España. Nuestro país se coloca así por delante de Francia, e incluso de Israel, en este segmento. Donde si carecemos de empuje es en la financiación; como se muestra en el mapa IX.5, las startups españolas se encuentran al respecto con un muro, sobre todo a la hora de encontrar capital expansión. Frente a los casi 5.000 millones levantados en Estados Unidos en este segmento, ningún país se compara favorablemente. Pero, con apenas diez millones de dólares levantados, tampoco nos conseguimos comparar favorablemente con Reino Unido (casi cien millones de dólares) o Alemania (más de 370 millones de dólares).

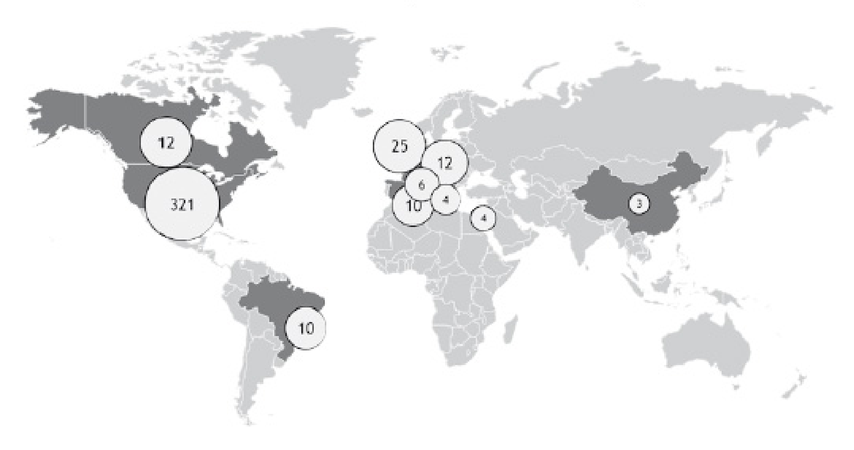
GRÁFICO IX.8 **Inversión en I+D: apuestas disruptivas.**



Fuente: Elaboración propia según datos de las empresas, 2015.

España no ha dejado de sorprender. A lo largo de los últimos años, el país impulsó una revolución gastronómica que ha arrastrado la calidad hacia arriba. En sus respectivos entornos, los chefs empezaron a solicitar los mejores productos y una mayor diversidad de ellos a sus proveedores. Como me comentaba en una ocasión Andoni Luis Aduriz, buscan abastecerse en las mejores huertas, y los propios productores se han adaptado a estas demandas más exigentes: empujaron la calidad hacia arriba; inventaron nuevos instrumentos y nuevas técnicas; e incluso inventaron productos y conceptos nuevos. Su apuesta por la innovación y el desarrollo en un país rezagado es muy llamativa. Ellos no creen que deban inventarlo otros. Al contrario, inventaron, y no dejan de reinventarse.

CUADRO IX.4 **Los 10 principales países en el mundo con más startups de *food & tech*, 2005-2015.**



Fuente: Elaboración propia según datos de Crunchbase, 2015.

CUADRO IX.5 **Los 10 principales países en el mundo con más startups de *food & tech* por financiación, 2005-2015.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Crunchbase, 2015.

Podríamos imaginar, de cara al futuro, que haya más productores e industriales que apuesten por la innovación, como lo están haciendo, a su manera, Leche Pascual, con incursiones en sanidad con laboratorios, o la marca del toro negro, Osborne, que

ha subido el listón de los embutidos y de los finos. Podríamos también imaginar que España se vista de gala, que se haga más digital, también en este ámbito, y que broten más startups en este sector.

Podríamos imaginar que, en el futuro (nos lo tenemos que creer), San Sebastián no sólo será una de las ciudades del mundo con mayor densidad de restaurantes con estrellas Michelin en el mundo, sino también la de mayor densidad de startups de alimentación, nutrición y bienestar. Los chefs españoles cambiaron el mundo. Quizá nos toque hacer lo mismo también ahora con otras startups, y, en todo caso, aplicando siempre más innovación. Nos lo tenemos que creer, al igual que se lo ha creído Israel en su día, y también Corea del Sur.

X

Destrucción creativa: ¿salvarán las startups a España?

Con la crisis se ha producido una revolución silenciosa. Los emprendedores han irrumpido en el paisaje nacional, en los medios, en los discursos, en las tertulias —quizá más que en las realidades —. Las aceras de las ciudades se pueblan de gente con teléfonos inteligentes, un nuevo mundo que se abre paso. Unos veinteañeros inventan nuevas maneras de alquilar casas o habitaciones, moverse de un punto al otro del país, hacer amigos y conseguir clientes. Algunos pensamos que los tiempos pasados eran mejores, caramelizados por la nostalgia. Pero el nuevo mundo no sabe de recuerdos, sino que chispea, como el hada eléctrica de la revolución industrial. Ahora nos llega el dragón de la revolución digital y del internet industrial.

La fiebre del emprendimiento se apoderó de todo el país. Empresarios reconocidos, antaño reacios, empezaron por apostar, con sus fortunas personales, por startups tecnológicas. Así, desde Valencia, Juan Roig, el fundador de Mercadona, ha creado Lanzadera, una aceleradora impulsada desde su *family office*. En Madrid, José Manuel Entrecanales, el presidente de Acciona, ha transformado su fundación en un vehículo de financiación para apostar y apoyar startups. Por su parte, los hermanos Javier e Ignacio Pérez Dolset, emprendedores ellos mismos y fundadores de ZED, también destacan por su activismo. En 2013 apostaron por 24Symbols, el spotify de los libros, una startup fundada por el donostiarra Aitor Grandes, probablemente uno de los mejores emprendedores del país, ahora afincado en Nueva York, desde donde sigue desarrollando la empresa, aunque manteniendo todo el equipo tecnológico en Madrid.

Las familias fundadoras del grupo Prisa, a través de su *family office* Timón y bajo el impulso de Borja Pérez Arauna, también

desempeñaron un papel notable en el ecosistema español. Después de haber sido uno de los principales impulsores de Tuenti, en julio de 2014 reiteraron la apuesta por startups, vía su fondo de capital riesgo Qualitas, liderando una inversión de catorce millones de dólares en el portal online de empleo Jobandtalent, con sedes en Londres y en Málaga. Desde Barcelona, en solitario o vía fondos como Nauta y otros, muchos *family office* han apostado por startups vía sus vehículos de inversiones, como, por ejemplo, la familia Ventós (propietaria de la fábrica catalana de químicos aromáticos del mismo nombre), la familia Carulla (propietaria de Agrolimen, empresa del sector de la alimentación), la familia Lara (propietaria de la editorial Planeta), la Bernat (fundadores de la empresa de golosinas Chupa Chups), Manel Adell (fundador de la empresa de moda Desigual), la familia Rodés (accionistas principales del grupo publicitario Havas), la Boyser (familia impulsora de Fluidra, en el sector de las aplicaciones vinculadas al agua) o la Molins (familia impulsora de la empresa cementera del mismo nombre).

Las listas podrían alargarse añadiendo aquí a familias vascas como la Bergareche (propietarios del grupo de medios Vocento) y la Ormazábal (fundadora del grupo industrial Velatia), o también a los *family office* gallegos (Pontegadea, Inveravante, etc.), así como muchos más también en Madrid (por ejemplo, la familia Asensio, propietaria del grupo de comunicación Zeta) y en otras ciudades de España. Todos ellos forman un archipiélago de inversores destacados, que tejen esos encajes hechos a mano con el cuidado de los artesanos de la alta costura, empeñados en ponerle valor añadido a las aventuras empresariales. No sabemos todavía si España dará lugar a una mantilla hecha de startups. Lo que sí queda claro es que todas estas iniciativas no sólo son llamativas, sino que son necesarias: colocan a nuestro país en una senda que es la adecuada. Si queremos pasar de la era de las naranjas a la del Nasdaq —como lo ha hecho Israel, que pasó de exportar cítricos a exportar masivamente tecnología e innovación—, todas las voluntades e inteligencias sumarán (y necesitaremos más).

Sobre todo, cabe esperar que este movimiento sea el inicio y se inscriba, por lo tanto, en el tiempo. Crear una empresa, aunque sea una de crecimiento rápido (como lo son las startups), no es tarea fácil. No se trata de correr cien metros lisos o dar un pelotazo

rápido. Aunque muchos así lo piensen, se engañan. Si miramos las startups más exitosas de España, en 2015, Atrápalo (que tiene como cofundador a Marek Fodor, también impulsor ahora de Kantox) lleva quince años desarrollándose, y factura varios centenares de millones de euros. Los hermanos Jesús y Fernando Encinar llevan quince años mimando su empresa, un portal inmobiliario online cuya sede madrileña está pegada a las Cortes y tiene ahora una valoración de cien millones de euros. Empresas emblemáticas del ecosistema español como Trovit o Privalia tienen nueve años de vida; coches.com fue creada por Iñaki Arrola en el 2004, es decir hace once años. En Suiza, el fundador español de Avaloq, una financiera tecnológica puntera en su sector, tardó veinticinco años en poder cruzar el umbral de los quinientos millones de facturación.

Vender una startup a otra empresa tampoco suele ser algo que se produzca a velocidad supersónica. Aunque hay excepciones, como Wuaki, fundada en 2009 y comprada por la japonesa Rakkuten en 2012; o, todavía más rápido, Blink, la startup de reservas de hoteles fundada en 2011 por Rebeca Miguela y comprada por la estadounidense Groupon en 2012. Lo habitual, sin embargo, son tiempos de maduración más lentos: eltenedor.es tardó ocho años en ser comprada (por la estadounidense Tripadvisor); pasaron nueve años antes de que la madrileña Imaste fuera comprada; diez años para que le saliera novio a milanuncios. com; doce años para que TopRural fuera absorbida por la estadounidense HomeAway. Antes de salir a bolsa, en 2014, eDreams (ahora Odigeo) ha madurado 14 años para poder conseguirlo. En la vida digital, como en la real, todo lleva su tiempo. La fotosíntesis de las startups no es inmediata.

En la televisión se multiplican los programas dedicados a los emprendedores. En las estaciones de trenes (de alta velocidad) se venden ensayos escritos por algunos de ellos. En todo el país se multiplican los concursos de belleza para startups como si se tratara de descubrir el nuevo rostro para una agencia de modelos. Nuestras islas también rivalizan ahora en encanto para atraer emprendedores, aunque sea en chanclas y bañadores, como en Menorca. Los jugadores de fútbol merengues, azulgranas, rojiblancos, etc. (no importa el color), en vez de invertir en discotecas y fiestas, apadrinan ahora a emprendedores. Algo es algo. Cuando llegué a España, en 2010, el lamento sobre la dejadez con

la cual se tenía a los emprendedores era generalizado. De repente, pasaron de la oscuridad a la luz, entraron en el circo mediático como gladiadores. Eran otros tiempos, los bárbaros sajones nos machacaban en las portadas de los periódicos, la deuda se disparaba como un cohete. Entonces aparecieron los emprendedores, como santos salvadores.

El país entero se ha puesto a rumbear al son del emprendimiento. Esto es una buena noticia, sin duda. Y hay que celebrarlo. Los mismos chefs se han puesto a invertir en este tipo de empresas (como lo han hecho Ferran Adrià, con la startup Trip4real, o Andoni Luis Aduriz, con Onfan). Algunos jugadores de fútbol incluso han creado su propia startup, el caso más llamativo es el de Gerard Piqué, una de las estrellas del F. C. Barcelona, que ha creado Kerad Games —y esa pasión no es fingida, al contrario—. Tuve la suerte de comprobarlo en persona, en una cena barcelonesa, a principios de 2014, en la cual el jugador me sorprendió hablando de «ebidta», «arpu» y «churn», todos términos más propios del mundo de los negocios y las telecomunicaciones que de los campos de la liga de fútbol.

Esa fiebre emprendedora tardó en llegar. Es cierto que hubo excesos, y el más espectacular quizá ha sido el fraude y desplome supersónico de Gowex en la bolsa de Madrid. A mediados de 2014, esta empresa era la estrella del mercado bursátil alternativo español (también del francés y del estadounidense). A mediados de ese mismo año, se desveló que había sido un gigantesco fraude. Su fundador nos tenía a muchos (a mí incluido) engatusados, pasmados por ver, por primera vez, una startup española cruzar el muro de los mil millones de capitalización bursátil. Gowex lo había hecho a principios de ese mismo año, alcanzando un estratosférico valor bursátil de más de 1.600 millones de euros, después de haber crecido más de un 500 por ciento a lo largo del año 2013.

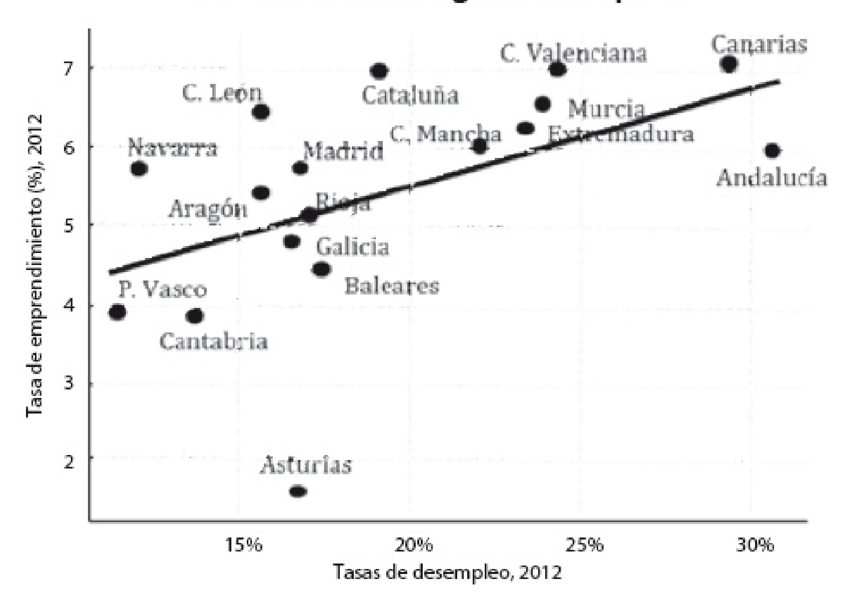
Por mucho que estemos convencidos (y lo estoy, ya que de no ser así no habría escrito este libro), también es saludable algo de «autosubversión», algo a lo que siempre ha invitado Albert Hirschman,[76] a ir contracorriente, incluso cuando se trata de tus propias convicciones; quizá sea este un ejercicio necesario para no perder la perspectiva.[77]

Las startups no salvarán el mundo si entendemos por ello que

resolverán el problema galopante del desempleo. De repente, en todos los municipios, alcaldías, autonomías proliferan las aceleradoras sin startups, los espacios para autónomos sin autonomía, desempleados sin empleo. Lo cierto es que aquí hay cierta correlación entre la fiebre el oro emprendedor y el desempleo. Como podemos ver en el gráfico X.1, las regiones españolas con las tasas de desempleo más elevadas son también las que más despuntan por sus tasas de emprendimiento. Esto no es específico de España. En Estados Unidos, Robert Fairlie, de la Universidad de California en Santa Cruz, también apunta a que hay una correlación entre el nivel de desempleo en una localidad estadounidense y la tasa de creación de nuevas empresas.[78] Pero no nos engañemos: las startups no salvarán el país, no nos salvarán del paro masivo.

Veamos los datos. Los 15 principales fondos de *venture capital* que invierten en Europa en las fases de expansión (por cierto, todos ellos anglosajones, y el 90 por ciento estadounidenses), apoyaron la creación de menos de 2.500 puestos de trabajo en sus participadas a lo largo de 2013. En España, las veinticinco principales startups emplean a menos de 2.500 personas. Según datos de la organización Spain StartUp, apenas el 1 por ciento de las startups españolas logra alcanzar los cincuenta empleados. En Barcelona, la startup de videojuegos Social Point alcanza los cincuenta millones de euros de facturación y atrae a inversores internacionales como los estadounidenses Greylock Partners y Highland Capital, así como a los franceses de Idinvest. En 2014 logró una de las mayores rondas de inversión de una startup española, levantando nada menos que treinta millones de dólares. Es decir: estamos ante una de las empresas más exitosas del panorama nacional. Su número de empleados es de unos doscientos, todo un hito, pero, sin embargo, siguen siendo números acotados. Eso sí: estas startups son dos veces más productivas que las empresas grandes de nuestro país, y entre tres y seis veces más productivas que cualquier otra empresa con un número equivalente de empleados.

GRÁFICO X.1 **Nivel de desempleo y tasas de emprendimiento en las diferentes regiones de España.**



Fuente: Elaboración propia según datos del INE y del *Global Entrepreneurship Monitor Report 2012*, 2015.

Necesitamos emprendedores de calado si queremos resetearnos. Pero evitemos crear otro mito: las startups y los emprendedores harán mucho por el país, pero no lo salvarán. Las startups no salvarán España si por ello entendemos que resolverán el problema del paro. Necesitamos igualmente que estos emprendedores se transformen en empresarios, que las startups se conviertan en grandes empresas, como Inditex o Mercadona, que son los grandes proveedores de empleo. La primera, con más de 116.000 empleados en todo el mundo en 2013, da trabajo a tres veces más personas que Google (36.000 empleados). Mercadona, sólo en España, emplea a unas 70.000 personas, es decir, casi tantos como Apple en todo el mundo (unas 73.000) y ¡veinte veces más que Facebook! Odigeo, la matriz de eDreams, tiene 1.300 empleados, casi diez veces menos que Mango (unos 11.000). (Véase el gráfico X.2.)

Lo que tienen las empresas tecnológicas es una impresionante capacidad de creación de valor para sus usuarios y accionistas. Con una capitalización bursátil de 600.000 millones de dólares, Apple

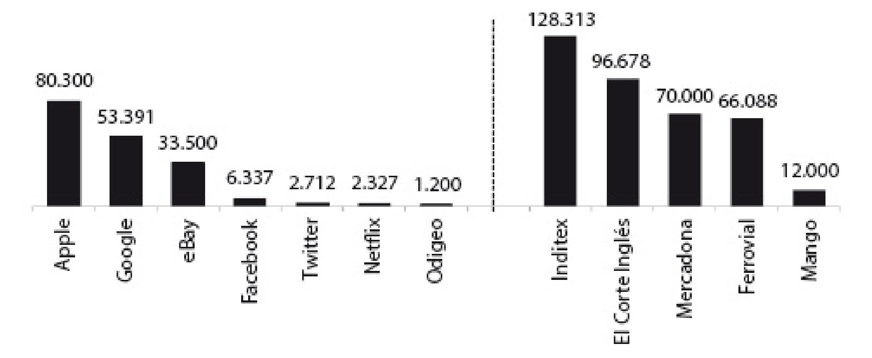
totalizaba el 46 por ciento del valor total agregado de la suma de las capitalizaciones bursátiles de todas las empresas del Ibex 35 (en octubre de 2014), pero apenas un 6 por ciento del total del empleo generado por las multinacionales españolas. (Véase el gráfico X.3.) Lo que necesitamos en España, como en Europa, es crear más startups y que estas mismas se conviertan en empresas grandes. De manera general, necesitamos conseguir transformar más emprendedores (no importa de qué sector) en empresarios. Una mirada a la antigüedad de las empresas europeas muestra que hemos perdido vitalidad. En Estados Unidos, el 22 por ciento de las empresas más innovadoras y grandes se fundaron después de 1965, y el 56 por ciento, antes de 1925. En Europa, por el contrario, apenas el 2 por ciento se fundaron después de 1975, y el 86 por ciento, antes de 1925.

Necesitamos más emprendedores y más empresarios. Ambos son necesarios. Y, sobre todo, necesitamos más startups para contestar a esta pregunta fundamental: ¿qué país queremos ser?, ¿el país de las naranjas y de los casinos, del sol y de la playa, o también el país que coloca empresas en el Nasdaq, golea con emprendedores y se alza en la primera liga mundial de la innovación, la tecnología y el valor añadido? Ambas cosas no son necesariamente incompatibles. Es más: casi todas nuestras grandes tecnológicas y startups están vinculadas al mundo del ocio y del turismo (piénsese en Amadeus, Vueling o eDreams). ¿Quizá haya aquí una cantera de cara al futuro?

Las startups son los organismos empresariales más disruptivos del capitalismo moderno, ya que alteran sectores enteros que se encuentran plagados de costes de transacción e intermediación. Sin Apple, Google o Facebook, productos, mercados y redes enteras no existirían. Estas innovaciones se hacen a base de tecnología y también a base de modelos de negocio novedosos, de logística y de (re)organización empresarial.

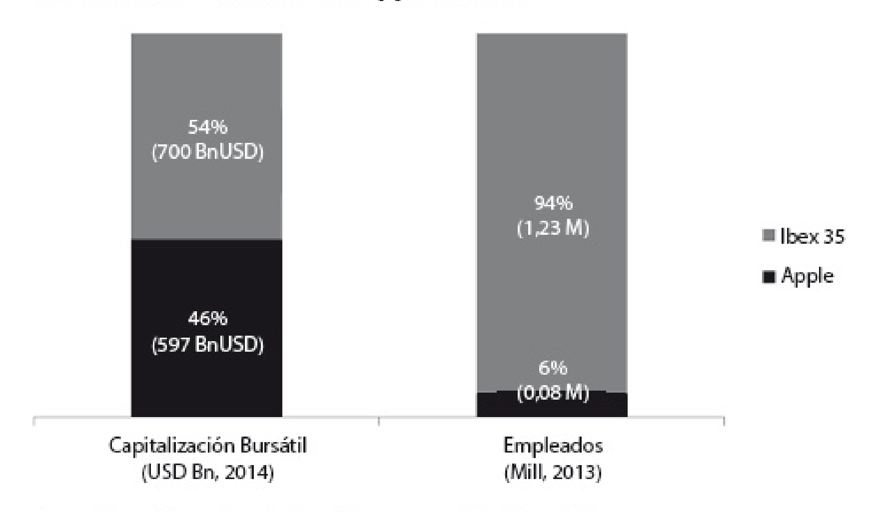
GRÁFICO X.2 **¿Salvarán los emprendedores a España... o los empresarios?**

(impacto en empleo de las empresas de emprendedores en Internet vs. las empresas de emprendedores en otros sectores, por número de empleados global al cierre de 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de las empresas, 2015.

GRÁFICO X.3 **Ibex35 vs. Apple, 2014.**



Fuente: Elaboración propia según datos de las empresas y bloomberg, 2015.

En España tenemos (algunas) startups que practican la «creación destructiva» (aunque, por ahora, sólo a pequeña escala). El número de estas empresas es difícil de estimar, hay poca información agregada y sistemática. Además las tasas de mortalidad son

elevadas, con lo cual estamos ante un universo muy cambiante. Según las plataformas que censan las empresas del sector de nuevas tecnologías de la información (excluidas las biotecnológicas o de nuevas energías), las estimaciones en 2015 oscilan entre 1.700[79] y 2.500.[80] Probablemente en 2015 estemos ahora en los umbrales de las 3.000.

Todas animan el ecosistema empresarial, lo empujan a innovar y a subir en la cadena de valor añadido. En esto consiste su principal virtud. Es cierto que carecemos todavía de las densidades de startups de Palo Alto o Tel Aviv. Pero hay empresas muy innovadoras y rompedoras. Por no volver a repetir algunas que ya mencioné en las páginas anteriores, baste con dar tres nuevos ejemplos de empresas rompedoras, con mucha tecnología y, sobre todo, mucha actitud y capacidad (la clave). Ninguna está en la misma ciudad, lo cual prueba que la innovación no entiende de geografía: una de ellas está en Zaragoza, otra, en Bilbao, y la tercera, en Madrid.

En Aragón nace Libelium, de la mano de Alicia Asín y David Gascón, como una *spin off* de la Universidad de Zaragoza. En 2006, estos dos estudiantes veinteañeros crearon la empresa, hoy ubicada en una antigua nave industrial reconvertida en aceleradora de empresas. Esta startup exporta ahora su tecnología de sensores para ciudades en 75 países, y todo ello desde la meseta aragonesa. Es así una empresa internacional, con más del 80 por ciento de su facturación fuera de España, y con acuerdos de distribución no sólo en Francia o Irlanda, sino también en Brasil y Singapur. En total ha ganado veinticinco premios desde su creación; en 2013, David Gascón ganaría incluso el prestigioso premio TR35 del MIT, que se otorga a los mejores innovadores de su generación, menores de 35 años de edad.

En 2013, la empresa facturaba tres millones de euros, y tenía cuarenta empleados, todos ellos muy cualificados. Sus clientes son IBM, Vodafone, Telefónica o Boeing. Han hecho proyectos increíbles, muy llamativos, como medir la radiación en Fukushima, poner sus sensores en el espacio, a bordo del primer satélite *open source*, o ayudar a «prototipar» dispositivos de *e-health* (e-salud) para países en desarrollo. Estuve en su nave industrial, llena de cajas y sensores, cables y dispositivos, todo amontonado, en

libertad. Estuvimos almorzando a orillas del río, un día frío de invierno con nubes de algodón. Su ambición no era hacerse ricos, sino transformar el mundo, crear las ciudades inteligentes y desplegar sensores en viñedos. Entre dos cucharas, me hablaban de sensores que caben en la palma de la mano, de datos que viven en la nube, de detección de incendios y monitoreo de cultivos. Afuera, sobre el color plata del río Ebro, se reflejaba el cielo inmenso, como el tamaño de su esperanza.

Bilbao, ciudad sede del Guggenheim, es también la sede de Sherpa, otra startup disruptiva con el cofre lleno de tecnología. El propósito de su fundador, Xabier Uribe, no es crear una empresa más, sino convertir en obsoletos los buscadores que hoy en día dominan el mundo de internet (Google, Yahoo!, Bing, etc.) o competir con Siri, el espectacular asistente de voz inteligente (de Apple). Nada más y nada menos. Todo ello desde la ría de Bilbao, que es el centro del mundo, como sabemos. Recuerdo cuando pasaba, en los años ochenta, por esta ciudad: las fábricas desactivadas, los espacios reventados, una ciudad abandonada por los altos hornos. El camino recorrido es inmenso.

Ahora, tras el canadiense Frank Ghery, los mejores arquitectos del mundo se apresuran para participar en la regeneración de la ciudad, ya sea la iraní Zaha Hadid, el francés Philippe Stark o el argentino César Pelli. Desde esa misma ciudad, un emprendedor, formado en el MIT, busca ahora crear el buscador de voz del futuro, desbancar al gigante Google y a Siri, y convertir el móvil en un asistente personal inteligente que te avisa de que tienes que coger un paraguas porque lloverá, que no te olvides de llamar a tu pareja por su cumpleaños, etc. En mayo de 2013, en la primera edición del Sherpa Summit, nos paseamos por el museo, por la salas en formas de pétalos, naves acristaladas, pasarelas y escaleras que se entrelazan como los amantes. En medio de las instalaciones y esculturas de Richard Serra, Xabier seguía hablando como un volcán, en medio del acero, desafiando las esculturas que parecían dragones durmientes, soñando en voz alta en el vientre del museo que cambió una ciudad. Como el arquitecto estadounidense, ese ingeniero aspiraba a lo mismo: revolucionar el mundo, deslumbrar, más allá de la ciudad, de la ría y del país.

El último y tercer ejemplo de startup disruptiva, repleta de

talento, es CartoDB —su nombre de origen es Vizzuality—. Está afincada en Nueva York y en Madrid, crea mapas digitales dinámicos, sorprendentes visualizaciones de datos. Durante el World Mobile Congress de Barcelona de 2014, he coincidido con uno de los cofundadores en una de las conferencias paralelas —les conozco desde hace varios años, y he seguido cómo han ido cambiando, ahondando en la calidad, haciendo cada vez más y mejores visualizaciones de datos—. Esta startup se empeña en tratar grandes series de datos, capturarlos y restituirlos de manera amigable, como, por ejemplo, con las cartografías dinámicas del uso de tarjetas bancarias durante el evento del World Mobile Congress,[81] o con los desplazamientos de los Rolling Stones en cincuenta años de conciertos por el mundo.[82] Trabajan con la NASA, con la Universidad de Oxford y con empresas como BBVA, y, a mediados de 2014, de la mano de un fondo de capital riesgo alemán, levantaron ocho millones de dólares para seguir creciendo.

Estos ejemplos no agotan todas las muchas otras iniciativas que están proliferando en nuestro país, incluso en el ámbito del *hardware*. En Zaragoza también ha surgido Bitbrain, que aplica la innovación más puntera en neurociencias al ámbito del marketing. Desde Barcelona, Natural Machines ha patentado impresoras 3D para el ámbito de la alimentación y Cognicor ha hecho lo mismo en el ámbito de la inteligencia artificial. Desde León, aparece Smarkia, que trabaja en ecoeficiencia energética, una startup que se hizo un hueco en Latinoamérica, zona de expansión que muchas otras también aprovecharon. Desde el mundo de los inversores, algunos valientes fondos como Bullnet se muestran empeñados en potenciar proyectos de base industrial y tecnológica. En sectores como los videojuegos, con empresas como Social Point, Kerad Games o Digital Legends, España se está haciendo un hueco notable. Muchas de las empresas creadas en la segunda década del siglo XXI no sobrevivirán, o bien se transformarán, pero otras muchas prosperarán. Habrán sido, en todo caso, apuestas más productivas que las del ladrillo, y habrán supuesto una manera de invertir, crear y emprender más 3.0, volcándose hacia la creación de valor añadido.

A lo largo de estos años, desde que volví a España en 2010, he conocido a muchos emprendedores. Os animo a hacerlo, es como bañarse en un río en verano, como escuchar tu música favorita o leer la mejor novela que jamás se haya escrito: refrescante, apasionante, incomparable. Es la mejor vitamina que me haya tomado en años. Llevan su proyecto en las venas, e irradian la mejor actitud ante el reto (y ante la vida). Algunos aterrizan con sus sueños procedentes de multinacionales, como Ignacio Linares, a quien conocí siendo él presidente para Europa, África y Oriente Próximo (casi medio mundo) en unas de las mayores agencias de publicidad del planeta. Su vida transcurría entre Berlín y Londres, acumulando millas por Europa y por los demás continentes. A principios de 2014 dimite, me llama para decirme que tiene una idea alocada, revolucionaria, la adrenalina subida como nunca, que va a crear Fairtime, una plataforma para intercambiar tiempo (unos ofrecen su tiempo y las marcas pagan por ello) que pondría en marcha unos meses después.

Cuando necesitan buscar mercados —aunque para ello tenga que ir a la otra punta del mundo—, no dudan en hacerlo; como David Moreno, un emprendedor salido del nido de Wayra, la aceleradora de Telefónica, y Carlos Heredia, un exejecutivo de Telefónica. En su caso fueron hasta Kuala Lumpur y Singapur para poner en marcha su empresa, Coowry, una plataforma de sistema de pagos que convierte la factura telefónica en monedero. Para Alfredo Ouro, un gallego que se pasa la vida entre Palo Alto, Nueva York y Barcelona, la pasión se llama Hall St. Cuando lo conocí, en el salón de un hotel madrileño, me habló de que querían crear un mercado de futuros para habitaciones de hoteles, convertirlos en activos líquidos, crear sistemas de reservas de habitaciones sobre planos para los hoteles, al igual que uno puede hacerlo para los aviones y reservar pasillo o ventanilla, lo más adelante o lo más atrás posible.

En todos los sectores, estos emprendedores asedian las rentas establecidas, desbancan los conformismos y se saltan las vallas. Nuestros emprendedores lo hacen desde todas las ciudades. Incluso desde el extranjero, como los españoles que fundaron Olapic y Onevest desde Nueva York, o los que crearon SocialBro y Sales Gossip desde Londres.

Todos los sectores, incluso lo más reacios al cambio, se verán

afectados: más de 2.500 startups se preparan así para asediar las murallas levantadas por los bancos. Sin embargo, no caigamos en el fetichismo tecnológico. De lo que se trata es de la búsqueda de una vida mejor. Y esto no siempre es sinónimo de tecnología e innovación, sino, a veces, incluso de lo contrario. Tampoco nos ilusionemos infantilmente. Las startups no salvarán al mundo. Pero sí contribuirán a mejorarlo. Tampoco salvarán a España. Pero contribuirán en resetear el país. En crear una España 3.0.

Conclusión

La luz al final del túnel

España tiene que reinventarse. Una España muere y otra nace, como en los poemas de Machado. La crisis pasará, el pelo se cubrirá de canas, y el sol y la luz seguirán brillando sobre nuestras cabezas. Pero tendremos que echarle razón y corazón para salir bien parados del apuro en el cual nos hemos metido.

Para ello tendremos que resetear nuestros mapas mentales, cambiar nuestros hábitos (incluso el de tirar las colillas en las aceras), emitir películas en versión original, cambiar el nombre de nuestras calles. Tendremos que actuar con valor y valores para salir bien parados. «Estoy loco por España, la maravillosa afabilidad de la vida», escribió John Dos Passos sobre nuestro país, hace un centenar de años. Y somos muchos quienes compartimos ese loco amor. España y los españoles seguirán asomándose al balcón de las primeras páginas de los periódicos del mundo. Algunos, desde sus saeteras, seguirán denunciando, y otros, protestando; en cualquier caso habrá que seguir adelante. Despertará de nuevo la savia de los árboles, el sol cumplirá de nuevo y el trigo seguirá peinando las lomas. En toda España seguirá poniéndose el sol. Como en los cuadros de Van Gogh, donde también arde la luz.

Nuestras ciudades se harán más inteligentes, eso nos dicen (y eso también espero yo en parte). También anhelo que seremos ciudadanos más inteligentes. En Singapur están instalando sensores de suciedad en las paradas de autobús, en los cruces, en los parques. Se enviarán entonces equipos de limpieza, dicen, cuando haya suciedad que quitar. También lo haremos aquí. Disfrutaremos de cubos de basura y de farolas que rebosarán de sensores inteligentes pero también deberemos preguntarnos si estos podrán denunciar a los que se salten las normas. Ser consumidores 3.0 pero también ciudadanos 3.0. Tendremos iPads, impresoras 3D y coches

«sonámbulos», sin conductores, pero también es de esperar algo más para que nuestras nuevas aldeas globales sean realmente inteligentes: sin reformas políticas, sociales y económicas, la capacidad emancipadora de la tecnología puede que no sea suficiente y resulte muy limitada.

Algunos tendremos que reconvertirnos, como ese empresario español que pasó del ladrillo a la producción de aceites de oliva virgen de alta gama, tirando así la calidad hacia arriba, y ganando ahora concursos internacionales en Nueva York. Tendremos que apostar por la calidad, como ese grupo, Areas, presidido por un banquero reconvertido en empresario ilustrado, Pedro Fontana. Esta empresa está empeñada en transformar los aeropuertos del país en espacios de vida y de más valor añadido. Cuando uno se pasea por el aeropuerto de Zúrich, llama la atención que todo sean tiendas de lujo y restaurantes de calidad junto a los que las cadenas de comida rápida no tienen cabida. Madrid Barajas se ha (re)convertido en un espacio algo más parecido, con tiendas de alta gama y restaurantes de calidad, y se emplea la estética y el diseño para lograr también más márgenes (objetivo legítimo de toda empresa). A veces también importa preservar lo único, no cambiar, no alterar lo que ya es en sí un lujo. Como esa playa gallega de la Lanzada, donde pasé mi infancia: varios kilómetros de dunas sin chiringuitos ni edificios en primera línea, sin paseos marítimos ni tiendas de todo a un euro. En ambos casos, se trata de lo mismo: aumentar (o preservar) el valor añadido.

Demos la espalda a un país de turismo barato y de élites extractivas. Festejar todos los años el aumento vertiginoso de los viajeros que cruzan nuestras fronteras quizá no sea el nirvana esperado. ¿Por qué no imaginar menos visitantes pero más ingresos? ¿Por qué no apostar por la calidad de las playas, de las calles, de los hoteles? ¿Por qué no imaginar, como lo ha hecho el Banco de Inglaterra, que en el Banco de España se elija al gobernador tras publicar un anuncio y seleccionar al mejor, aunque fuese extranjero (como en el caso de Reino Unido, que tiene ahora a un canadiense como gobernador de su banco central)? No carecemos de chefs, hoteleros, empresas, etc. empeñados en construir, cada uno en su sector, un país más volcado en esa mejora y ese ascenso por los peldaños de la calidad (y no sólo de la

cantidad). Apostemos por ellos, los valientes, los jueces, los fiscales, los científicos, los profesores, los empresarios (e incluso los políticos) que no desmerezcan, los que busquen que seamos, como diría Karl Popper, un país mejor en un mundo mejor, una sociedad más abierta, más centrada en el valor y los valores. Hagamos venir a los mejores a nuestro país, incluso para dirigir el Banco de España o la Politécnica de Madrid.

Necesitamos un reseteo masivo del país, en lo público y en lo privado. Políticos, sindicalistas, empresarios: el país necesita una renovación que va más allá de un simple cambio de fachada o una rápida limpieza de primavera. Tenemos que dejar de ser ese país del surrealismo mágico en el cual, por ejemplo, un político muy honorable puede dedicarse a dar lecciones de honestidad a diestra y siniestra, durante treinta años, consiguiendo mantener una equívoca imagen de honradez durante una eternidad, viviendo de ficticios gestos de emoción y siempre al borde del precipicio. De repente, un día de verano sale del armario y nos hace descubrir, atónitos, que todo lo que era sólido se desvanece, que todo eran imposturas y mentiras. Tenemos que dejar de ser ese país de las maravillas en el cual las infantas y los duques nos cuentan sus cuentos de hadas mientras inventan novelas picarescas.

En lo público, ya hemos empezado la gran limpieza. Toca limpiar polvo de los años, arrancar la mala hierba, entrar de lleno en el jardín de las delicias democráticas. Para demasiada gente ya, la norma estaba para torcerla, saltársela, abofetearla, haciendo suyo el dicho «al amigo el favor, al enemigo la ley». Los fiscales, los jueces, los periodistas y, simplemente, los ciudadanos, hartos ya, han comenzado a desmontar las triquiñuelas y las estafas. A semejanza de los partidos de fútbol del mundial brasileño de 2014, cuando empezaron a usar el aerosol para marcar la línea de barrera, en España se ha empezado a usar el láser para marcar la línea que queda prohibido cruzar. No te pases de la raya, parecen decir todos a coro.

El hecho de que haya más de 1.700 causas judiciales abiertas en España por corrupción es, sin duda, demoledor. Pero hay también una manera positiva de verlo: ahora se destapan los casos, los jueces embisten y la afición ya no indulta. Símbolo quizá de los tiempos, en septiembre de 2014, el Teatro Real de Madrid abrió con

Las bodas de Fígaro, la ópera de Mozart inspirada en la obra teatral del mismo título de Beaumarchais, un genio de la sátira y del panfleto. Esta ópera bufa atacaba con acidez el antiguo régimen y el poder establecido, y anunciaba a su manera los tiempos modernos. Las correrías de los condes las condesas, los pajes y los notarios de ayer han dejado paso, en nuestras vidas presentes, a los fanfarrones, señoritos, cortesanos y ladrones de cuello blanco y traje oscuro. Menos el amor, nos queda ahora lo burlesco y las bulerías.

Poco después de ir a ver esa ópera, caería sobre la capital otra noticia. Directivos y consejeros de Caja Madrid, caja de ahorros luego convertida en banco (Bankia), que tuvo que ser salvado de la quiebra por todo el país, se habían alegremente servido de sus tarjetas de crédito opacas para pagar sus gastos personales, joyas, dietas y viajes que poco tenían que ver con la actividad profesional. En total, más de quince millones de euros, un tercio de ello durante los años más intensos del desplome económico. Los consejeros y directivos implicados cargaban en las tarjetas «mágicas» hasta sus compras en supermercados (a esto hay que sumarle que los altos cargos de Caja Madrid con tarjetas opacas recibieron más de 62 millones de euros en préstamos). Un conocido escritor de este país diría entonces que, en las calles de Madrid, los árboles ya no caían muertos, sino que se suicidaban vivos, desesperados por tanta indecencia. Lo cierto es que todo ahora se destapa, no hay día en el cual no salga a la luz un hecho pasmoso, extirpado a golpes de ese pasado que se pudre, un mundo en el que nos hemos creído impugnes, por encima del bien y del mal.

La caída de los viejos caciques regionales, en las comunidades del Levante, de Galicia, de Andalucía o de Cataluña, antes señores feudales inexpugnables, abre paso quizá a otros tiempos, a un nuevo régimen. A veces, las caídas son estrepitosas y en bloque, otras han sido más lentas y seriales, como con las fichas de dominó. Algunas salidas incluso han sido teatrales. Como ese ministro abrumado delante de un bosque de micrófonos. Es posible que alguno de los autosuicidados se creyera conde de Almaviva. En cualquier caso, el nivel de tolerancia del país ha cambiado drásticamente; el caciquismo, el nepotismo y el clientelismo ya no son maneras de operar legítimas o toleradas, ni por los jueces ni tampoco por los ciudadanos. Nuestros caciques eran de otros

tiempos, vestían gafas oscuras, eran incluso campechanos y tocaban el trombón en las fiestas de la parroquia. Otros, en manga corta, hacían sus plácidos y obscenos paseos veraniegos por las segundas residencias de sus hijos, aquí y allí, mira cuánto tenemos. Mientras tanto, el país se recuperaba, pasmado, de una declaración unilateral, como un saludo real, digno de una película —versión castiza de *La gran evasión*, con música rumbera catalana.

También en materia de gobierno corporativo toca cambiar de tercio. Una empresa emblemática como Inditex ha innovado también en esto: en 2011, el fundador, Amancio Ortega, un hombre discreto, ajeno a las portadas, cedía el timón a Pablo Isla, un directivo sin vínculo familiar, abogado del Estado, consejero delegado del grupo desde 2005, salido de la cantera y ascendido por mérito propio. No es la única empresa en aplicar la buena gestión como criterio de renovación, ya que la buena gestión es, al final, una tecnología más.[83] En 2014, otro timonero también abdicaba, el rey Juan Carlos I, dejando paso a su hijo, probablemente el monarca mejor preparado de la historia de España, Felipe VI. Ambos ejemplos ilustran, cada uno en su ámbito, el cambio de piel y el relevo generacional al que España se está asomando o debería asomarse.

No deja de ser esperanzador que, a mediados de 2014, los españoles tuvieran en la más alta estima a los científicos, médicos y profesores (con más de un 80 por ciento de aprobación), justo por delante de los empresarios y emprendedores (un 70 por ciento, y había alcanzado, en la cúspide de la crisis, hasta el 90 por ciento de aprobación ciudadana). Nos dicen que en los países latinos no entendemos de emprendimiento, que no queremos a los empresarios, y las encuestas nos están contando otra historia muy diferente: en un país abofeteado por el paro, los empresarios y las pequeñas empresas no son los malos de la película, al contrario. Una revolución silenciosa está en camino, algo se mueve en el país. Las encuestas recogen ese movimiento sísmico. Esperemos que sea para avanzar hacia una España más 3.0.

Tuvimos un país lleno de magos del realismo. Suelos que eran pantanos se convertían, a golpe de varita mágica, en «huertos» de

pisos, «tomateras» de adosados. Somos el país heredero de los cuadros de Velázquez, repleto todavía de diplomáticos galantes, hidalgos altaneros, gobernantes arrogantes y enanos cortesanos. Descendientes en línea directa del esperpento de los cuadros de Goya, con renovados personajes goyescos, farsantes que se burlan de las leyes, romerías de indignados en búsqueda de esas mismas leyes desaparecidas. Cada día, el teatro de la vida pública nos asalta con sus noticieros deslumbrantes, dignos de los tiempos de Velázquez y de Goya —o del Macondo de Gabriel García Márquez. Y brotan los populismos simplistas: que paguen los ricos, atraquemos a los banqueros, degollemos a los políticos.

Pero nos olvidamos alegremente de que, en España, el porcentaje de riqueza de los más ricos apenas ha crecido entre 1982 y 2012. De que también hay banqueros honestos, y de que no todos ellos merecen cargar solos con la culpa del derroche, porque todos hemos participado de la «gran ilusión». Nos olvidamos de que quizá nuestros políticos deberían ser pagados mucho mejor si queremos regenerar la democracia, atraer a ella talento y alzar el listón. En España, el presidente del gobierno gana unos 75.000 euros al año, mientras que, en Francia, el presidente de la República percibe unos 260.000 euros, y el primer ministro británico y la canciller alemana, unos 290.000 euros cada uno.

Si queremos salir de la unidad de urgencias, tendremos que aceptar cambiar las estructuras de incentivos y, con ellas, las responsabilidades y los criterios para rendir cuentas. Acabar con los mecanismos tribales y ponernos a curar las instituciones requerirá nuestros mejores doctores y cirujanos. Nuestra política huele a quirófano, a pasillo de hospital. Las instituciones tienen el sistema nervioso alterado, padecen de artritis y de pérdidas urinarias. No esperemos a que el daño se generalice, a que ya no podamos caminar y avanzar. En el geriátrico se acumulan demasiados pacientes, tenemos las urgencias colapsadas. El último en ingresar ha sido un rey Lear decaído, viejo y desolado, que confundió la patria con el patrimonio. Se pasea ahora arrastrando su tristeza por lo que era su reino, ahora dividido y arruinado, soñaba en convertirlo en imperio y se quedó sin corona, arrasando con él el sueño de una noche de verano.

Necesitamos cambiar nuestros hábitos, como lo hicieron,

forzosamente, muchas empresas obligadas a desapalancarse, desprenderse de activos y buscarse la vida por otros mares. Incluso el Real Madrid se puso a bailar de manera más cauta: en 2009, el año del estallido de la crisis, el club gastó la cifra récord de más de 260 millones de euros en fichajes. Eran otros tiempos. En 2015, «sólo» se gastarán 115 millones de euros, consiguiéndose así desengancharse por primera vez de tal adicción. Por primera vez en quince años, el Real Madrid presentó así unas cuentas equilibradas entre fichajes y ventas de jugadores. En el período 2000-2015 se gastó más de 1.170 millones de euros en fichajes, con apenas quinientos millones de euros ingresados por ventas de jugadores. El tiempo de los galácticos quedó sepultado bajo la era del ladrillo. Ahora, el club merengue, como su gran rival azulgrana de Barcelona, hace hincapié en equilibrar las cuentas. Los dos clubes se apuntan, de hecho, al selecto grupo de los clubes de fútbol que más ingresan en el mundo, por delante de los ingleses y los alemanes, con más de seiscientos millones de euros cada uno alcanzados en 2014. Ningún otro club de deportes en el planeta gana tanto como los dos principales de España.

Los hábitos importan. Si queremos cambiar el país, también habrá que cambiar de comportamientos y hábitos personales, profesionales e institucionales. Un economista de la Universidad de Columbia, en Nueva York, mostró que los comportamientos de los diplomáticos de la ONU (que tiene su sede en dicha ciudad) difieren en cuanto a su propensión a acumular multas en función de sus nacionalidades. Los que provienen de países catalogados como de alta corrupción (por ejemplo, China, Nigeria o Rusia) acumulan toneladas de sanciones, mientras que los suecos, daneses u holandeses apenas tienen multas.[84] En otro estudio, el mismo economista mostró cómo los parlamentarios europeos que más trampas hacían (por ejemplo, fichando para cobrar la dieta y no asistiendo luego a las sesiones) eran precisamente los que procedían de los países con mayor índice de corrupción. Cambiar los comportamientos lleva más tiempo que cambiar las leyes. No lo haremos de la noche a la mañana, pero toca empezar, andar algo cada día, entrenarse duro para lo que será un maratón.

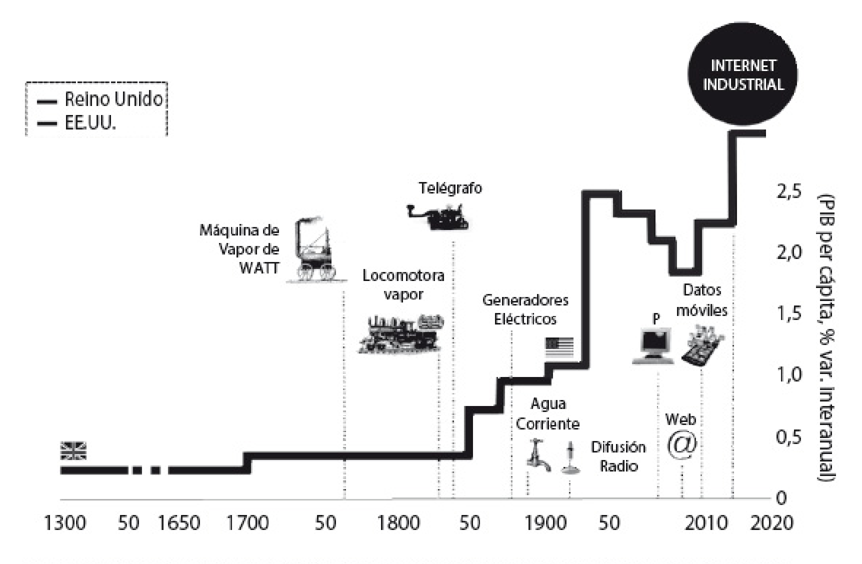
Necesitamos resetear el país. Necesitamos un proyecto de país y acometerlo, terminar lo iniciado, rematar esa «catedral», como se hace con la que empezó Gaudí con escasos treinta años. Necesitamos coronar las reformas que dejamos a medias, como si fueran esos pilares, bóvedas o sacristías cuya finalización no se puede aplazar para mañana. España aporta, en 2015, el 10 por ciento del PIB de la eurozona, pero también el 33 por ciento de sus parados. Uno de cada tres europeos sin empleo es español. Hay trofeos que es mejor que no guardemos mucho tiempo. Sabemos, además, que si nos reformamos, si cambiamos nuestros mercados de trabajo, de la vivienda, de la energía, de la educación, de la justicia (la lista es tristemente larga), el crecimiento potencial de nuestra economía podría aumentar un punto porcentual, hasta situarse en un 3 por ciento en términos reales, según el servicio de estudios del BBVA.

Necesitamos atraer inversiones, sedes corporativas y centros de innovación, necesitamos apostar por un país más disruptivo, creernos que las reglas del juego no están escritas: nos toca reinventarnos de nuevo. Como hemos visto en los capítulos anteriores, algunos países lo han hecho de manera sorprendente, como Corea del Sur o Israel, por ejemplo, ambos más pobres y aislados que nosotros hace medio siglo. Tenemos que encarar la doble revolución que se nos viene encima, la revolución digital y la de los mercados emergentes. Ambas diseñan una nueva cartografía por explorar, un nuevo mapamundi donde aventurarse. Quizá tengamos que volver a los orígenes, respirar hondo e inspirarnos tanto en el presente como en nuestro pasado, tanto en lo lejano como en lo próximo.

El mundo en que nos tocará vivir estará dominado por nuevos actores, nuevos países emergentes y nuevas empresas digitales. Se configuran nuevos retos, pero también nuevas oportunidades. En cualquier caso, tenemos que tomarle el pulso al mundo que se avecina. Nunca en el pasado hemos experimentado tanta innovación. Para las empresas, el reto de sobrevivir a un mundo donde las oleadas ganan en intensidad y densidad es todo un juego de equilibrista. Como se muestra en el cuadro X.1, hemos vivido durante quinientos años en un mundo donde había poca innovación, o al menos poca innovación que impactara en el

promedio anual del PIB per cápita. El gráfico refleja cómo, entre los años 1500 y 1800, el PIB por habitante en Reino Unido —aproximación entonces al PIB mundial— prácticamente no se movió, no pasó nada. Tendrá que llegar la revolución industrial, los motores de vapor y de explosión y el «hada» eléctrica para que ese PIB per cápita empiece a colear y dar los primeros grandes saltos en la historia de la humanidad.

CUADRO X.1 **El impacto de las revoluciones tecnológicas en el PIB mundial, 1300-2020.**



Fuente: Elaboración propia según Robert Gordon, NBER Working Paper, GE y estimaciones propias, 2015.

Luego se inicia una historia totalmente diferente. Las innovaciones tecnológicas se aceleran, y cada vez tienen más impacto en la riqueza de las naciones y de las personas, acelerando las pulsaciones del PIB per cápita mundial (el estadounidense, en este caso, como aproximación del global). Con la revolución de la computación y, luego, la digital, los saltos interanuales se sitúan en múltiplos de dos. Ahora estamos en múltiplos incluso mayores, como podemos observar en el gráfico. Sobrevivir a este oleaje se hace cada vez más difícil, como lo muestran las quiebras de empresas como Kodak o Nokia, pero también cada vez se

presentan[85] más oportunidades. En 1950 la esperanza de vida de una empresa del Forbes 500 era de 75 años; en 2015 es apenas de 15 años. Las olas ganan en intensidad y densidad, como un cambio de marea en un día de luna llena. Todos los rincones del planeta son alcanzados de manera simultánea. Hoy en día hay, por ejemplo, más móviles que humanos sobre la tierra.

Como plantea el economista Robert Gordon, estamos ahora viviendo una nueva revolución industrial diferente de las anteriores.[86] La primera ha sido la de las máquinas, las que procesaban el algodón o las de vapor de los barcos y, sobre todo, del ferrocarril. Ésta es la primera revolución industrial que todos conocemos, arrancada en Inglaterra a mediados de siglo XVIII. La siguiente fue desencadenada por la invención de la electricidad, el agua corriente en las casas y el motor de explosión, todo ello en las postrimerías del siglo XIX y los inicios del siglo XX, entre 1870 y 1900. Todos estos inventos han impactado masivamente en el mundo a lo largo de los últimos cien años. La última y tercera revolución industrial es la de la era de los ordenadores y de internet, iniciada hacia 1980. Esta última revolución, si bien impacta en nuestros estándares de vida, no ha alterado (todavía) fundamentalmente la productividad como lo hicieron el ferrocarril de vapor, el automóvil, la electricidad o el agua corriente en las casas.

Lo que sí está cambiando masivamente son las dinámicas de precios, salarios y costes, un reajuste masivo de la economía bajo la fuerza motriz de la era digital que generará ganadores y perdedores. Estamos ante una nueva era de innovación creativa y disruptiva, en la cual, de nuevo, los emprendedores se rebelan contra el *statu quo*, como Edison o Ford en el pasado, e irrumpen con nuevos modelos de negocio en estos tiempos de «libertad mental» y «rebelión empresarial», como los llamaba Schumpeter. Esta noción queda maravillosamente reflejada en una inscripción escrita en los muros de la sede de Facebook en California: «Move fast and break things» («Muévete rápido y rompe cosas»). Las empresas emprenden ahora nuevos senderos, algunos son caminos de alta montaña, otros, autovías rápidas; algunas de ellas apuestan por la innovación incremental, otras, por la innovación radical, creando clústeres tecnológicos. Todas, en cualquier caso, tienen que abrirse a los

vientos nuevos, izar la vela, zarpar con fuerza.

Quizá debamos entonces acordarnos de que el primer *business angel* y *venture* capitalista de la era moderna fue español, o, mejor dicho, española. Fue una mujer con ojos de fría plata: Isabel la Católica. Un poco antes de 1492 se presentó ante ella un emprendedor, ni siquiera era castellano, sino, más que probablemente, genovés. Vino a venderle una idea disparatada: buscar una nueva ruta hacia las Indias. Las posibilidades de fracaso eran, le decía a la reina, casi infinitas, pero si daban con la ruta, el retorno sobre la inversión sería colosal. Al final, la monarca arriesgó, se creyó que podía escribir las reglas, cambiar el mundo. La empresa salió a flote, el emprendedor levantó capital, y su «startup» izó las velas. Como pasa muchas veces cuando se emprende, andando el camino, navegando el mar, uno se encuentra con territorios nuevos, insospechados. Y así fue: al final, Colón no descubrió una simple ruta, sino todo un continente.

El retorno sobre la inversión no es que fuera colosal, ha sido monumental. Todavía hoy en día vivimos propulsados por esa aventura que cambió el mundo, por ese atrevimiento de ese «ángel inversor» que era la reina y ese empeño de un emprendedor genovés acogido en el reino. Aprendamos la lección. Recibamos con los brazos abiertos a todos los extranjeros que quieran emprender en nuestro país, démosles las joyas de la corona, consigamos el capital para lanzar carabelas digitales, aceptemos arriesgar y perder para así poder ganar. No le temamos a los vientos. No pasa nada si la brújula falla. Nos lo tenemos que creer. Nos dicen que hay luz al final del túnel. Ojalá no sea la de un tren en sentido contrario. Es de esperar que sea la de la salida de la crisis. Pero lo que hagamos mientras seguimos en el túnel y lo que dejemos de hacer una vez fuera son cosas que importan, y mucho. Albert Hirschman utilizó esa metáfora del túnel para alertar que no debemos olvidarnos de los que se han quedado parados, los que se han quedado en el andén de la estación, sin poder subirse al tren.

Los que están en el tren, tanto los que viajan en la clase turista como en la primera clase, tienen obligación de liderar el empuje. Ello implica también dar ejemplo, no saltarse los semáforos en rojo

y cruzar siempre por los pasos peatonales, comprar los billetes de ida y vuelta y pagarlos, no eludir el gasto o evadir el impuesto. El país que yo quisiera que fuéramos tiene la sonrisa de una niña que me mira y me llama. Sí, al final del túnel está la luz. Pero nos tendremos que merecer esa lluvia de sol. Tendremos que tentar a la suerte. Como lo hicieron antaño aquella mujer y aquel hombre que se creyeron que era posible realizar hazañas increíbles, que emprendieron y ganaron. La bolsa y la vida. Tendremos que creérnoslo de nuevo, y seguir esas palabras de Walt Whitman, quien, en su día, dijo: «No dejes que termine el día sin haber crecido un poco, sin haber sido feliz, sin haber aumentado tus sueños».

Tendremos también que elevar el nivel, poner luces largas en lo importante. Tendremos que aprender a irnos a tiempo, a dejar paso a los que vienen, a rectificar, a pedir perdón, a dimitir cuando nos hemos pasado de la raya y hemos violado la ley. En lo social, tendremos que aprender a tener de nuevo piedad, y, en lo económico, a abrirnos paso por el mundo con valentía. Tendremos que ser grandes profesionales, y también grandes padres, para dejarles a nuestras hijas y nuestros hijos un gran futuro. Hemos dejado atrás los años en los que sacábamos pecho y hablábamos del milagro español. Estamos aprendiendo. Nuestro comportamiento político debe ser más libre, más tolerante en el debate, más atento con la voz discrepante. Debemos olvidarnos de los imperativos jacobinos y las maneras inquisitorias.

Este viaje empezó cruzando la frontera en el norte del país, cuando era niño y todo era aventura en esta tierra. Termina ahora en el sur, en otra de esas carreteras que es un recuerdo de los viejos tiempos. Hace treinta años fallecía Paquirri, corneado en un pueblo sin hospital ni asfalto. Ese día, cierta España pasó a la historia. Cierta España se ha muerto desangrándose en medio de la nada, al borde de un campo de girasoles tostado por el sol, a fuego lento. La España 1.0 de la coplas y de los bandoleros se quedó allí. La del cliché romántico que subyugó a Europa, la España atrasada de los pueblos comidos por el polvo, donde se moría de una cornada porque la ambulancia nunca acababa de llegar a Córdoba, esa ciudad que parecía entonces estar en el fin del mundo.

Esa España del luto en negro y de los encapuchados de blanco

dio paso a la fiesta de «la movida» y de la democracia, una España 2.0 que deslumbró con sus empresas y sus deportistas. Con ella, muchos pueblos se han convertido en fantasmas al modo de la aldea de Comala, imaginada por Juan Rulfo. Otros tantos fueron tragados por los pantanos o «atropellados» por las autovías. Con esa España 2.0, ganamos el Tour un sinfín de veces —más que nadie antes. Y lo mismo con Roland Garros y los gran premios de velocidad sobre dos o cuatro ruedas. En los circuitos de motociclismo y de Fórmula 1, nuestros campeones deslumbraron como jinetes de metal. Toca ahora ganar en la era digital. Toca una España 3.0 que nos obliga a resetear masivamente el país. Tenemos que salir a alta mar, conquistar de nuevo, atrevernos en un mapamundi por descubrir, ir a por las redes sociales como vamos a por Australia. «Despertar», escribía Kafka en *La metamorfosis*, «es el momento más arriesgado del día». Nos toca despertar de nuevo. Toca arriesgar y levantarse, comernos el día.

La niña me mira y mira. La niña me está mirando. Mi color favorito es verla. Está parpadeando. Me está haciendo con sus ojos mariposas, como cuando me quiere pedir algo y me muestra su mueca de gatita. La luna mueve sus brazos. Agosto se evapora. Es hora de cerrar el libro. La vida me llama con una gran sonrisa de sandía. Una niña con dientes de espuma y labios de cielo me mira. Todo lo que pasa a su lado es una fiesta. El agua, el aire, el turrón. Quizá tengamos que inspirarnos en esa mirada alegre. Para ella van estos recuerdos del porvenir.

Notas

1. En total, unos cien de los setecientos empleados tienen vínculos familiares. Nada menos que el 14 por ciento de la plantilla tiene vínculos familiares dentro de la institución, y un 10 por ciento los tiene con altos cargos. (Véase: http://hayderecho.com/2014/07/06/la-familia-bien-gracias-o-las-consecuencias-del-nepotismo-en-las-instituciones-de-supervision-y-control/.)
El propio presidente tiene a su concuñada y un sobrino en plantilla. El número dos tiene a su esposa, un hermano y una hermana en plantilla. (Véanse las infografías sobre los vínculos familiares que plagan el máximo órgano institucional español en: http://elpais.com/elpais/2014/06/23/media/1403547645_646044.html.)

2. En un ensayo fascinante, Vicente Cuñat y Luis Garicano muestran la relación directa entre la calidad institucional y ejecutiva de las cajas de ahorros con el desempeño bancario y financiero de las mismas: así, ambos economistas mostraron que las cajas dirigidas por directivos sin experiencia bancaria previa experimentan un 25 por ciento más de mora, y aquellas dirigidas por directivos sin educación avanzada otro 25 por ciento adicional. (Véase: Vicente Cuñat y Luis Garicano, «Did good Cajas extend bad loans? Governance, human capital and loan portfolios», London School of Economics and Political Science y Center for Economic and Policy Research, 18 de enero de 2010; disponible en: http://www.garicano.com/index_files/cajasnov09.pdf.)

3. Véase: César Molinas, *Qué hacer con España: del capitalismo castizo a la refundación del país*, Destino, Barcelona, 2013, pp. 139-141.

4. Las profesiones que peligran no son exactamente todas de bajo coste y valor añadido. Dos economistas de la Universidad de Oxford computaron así un ranking de probabilidades de más de setecientos oficios, dándole las probabilidades más elevadas de desaparecer en su forma actual a las de los brókeres, expertos contables, agentes de telemarketing o técnicos matemáticos. (Véase: Carl Benedikt Frey y Michael Osborne, «The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?», Oxford University, 17 de septiembre de 2013; disponible en: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf.)

5. Véase: Nicholas Bloom, Luis Garicano, Raffaella Sadun y John Van Reenen, «The distinct effects of Information Technology and Communication Technology on firm organization», Center for Economic Performance, discussion paper n.o 927, DP9762, mayo de 2009; disponible en: http:// cep.lse.ac.uk/ pubs/download/dp0927.pdf.

6. Sobre esta gran transformación que se avecina, véase el ensayo de Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, W. W. Norton & Company, Nueva York, 2014.

7. En este libro, aludiré con el término «argonauta» a esos directivos y profesionales que se establecen fuera, en empresas y multinacionales extranjeras. En 2005 creé un club que los reúne. En 2015 se llama el Club Mundi, el Club Argonautas Mundi.

8. La velocidad y magnitud con la cual opera la economía digital es emblemática en el sector de la fotografía: fueron necesarias apenas catorce personas (los empleados de Instagram) para construir una empresa que, en apenas año y medio, consiguió una valoración de casi 750 millones de dólares, cuando fue comprada por Facebook. De manera irónica, esta compra se sellaba apenas unos meses después de que Kodak, con más de 145.000 empleados, se declarase en quiebra. (Véase el artículo http://www.foreignaffairs.com/articles/141531/erik-brynjolfsson-andrew-mcafee-and-michael-spence/new-world-order.)

9. Véase el ensayo sobre esa (re)invención de Israel: Dan Senor y Saul Singer, *Start-up Nation: the Story of Israel's Economic Miracle*, Twelve, Nueva York, 2009; versión castellana de Patricia Rodríguez Pérez, *Start-up nation: la historia del milagro económico de Israel*, Toy Story, Alcobendas (Madrid), 2012. Tuve la suerte de leer este ensayo en marzo de 2010, cuando estaba en Boston, en el campus de ese templo de la reinvención que es la Universidad de Harvard. En la clase había alumnos del mundo entero (París, Bogotá, Tel Aviv...), todos con una misma voluntad de reinventarse, allí probablemente ha nacido la idea de este libro y la voluntad de reinventarme, de cambiar de tercio, de pasar de la banca y las finanzas a las nuevas tecnologías y las telecomunicaciones, y de ahí a las startups y el *venture capital*.

10. En España, como en otros países que se democratizaron, el cambio de régimen trajo consigo más prosperidad. En promedio, y a largo plazo, la democratización de un país tiende a incrementar un 20 por ciento el PIB per cápita, es decir, la riqueza de la nación. (Véase: Daron Acemoglu, Suresh Naidu, Pascual Restrepo y James Robinson, «Democracy does cause growth», National Bureau of Economic Research, documento de trabajo n.o 20004, marzo de 2014; disponible en: http://economics.mit.edu/files/9763.)



11. El término se aplica al efecto negativo que tiene el descubrimiento del «oro negro» sobre el resto de la economía, provocando desindustrialización. Noruega consiguió evitar este efecto; Venezuela no.

12. Véase el informe, publicado en junio de 2014, disponible aquí: http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_FosteringInnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf.

13. Véase: http://blog.iese.edu/vcpeindex/.

14. El mencionado estudio ha sido llevado a cabo durante el verano de 2013 y lo ha presentando ante la comisaria europea Neelie Kroes a principios de septiembre de 2013, durante la Campus Party de Londres. (Véase el estudio, promovido por Telefónica, «*The Accelerator and Incubator Ecosystem in Europe*», Telefónica Global Affairs and New Ventures, Madrid, 2014; disponible en: http://www.publicpolicy.telefonica.com/blogs/wp-content/uploads/2011/01/The_Accelerator_and_Incubator_Ecosystem_ in_Europe.pdf.)

15. Véase en particular el muy recomendable blog de Fedea, ahora verso suelto: http://nadaesgratis.es.

16. Para los que quieran seguir algunos de los más interesantes recomiendo los de emprendedores como Iñaki Arrola, Jesús Encinar y Martín Varsavsky (también todos muy activos en Twitter). (Véase: http://inakiarrola.com; http://www.jesusencinar.com; http://spanish.martinvarsavsky.net.)

17. Véanse, por ejemplo, los de Arturo Pérez-Reverte (http://arturoperezreverte.blogspot.com.es), Javier Marías (http://www.javiermarias.es), Manuel Rivas (http://www.manuelrivas.com) o Antonio Muñoz Molina (http://antoniomuñozmolina.es).

18. Véanse los índices, disponibles también en español, en: http://www.transparencia.org.es.

19. En 2007, las cajas de ahorros acumulaban cerca del 50 por ciento del total del crédito concedido en el país; sobre el relato de esta crisis anunciada, véase el ensayo del economista español Tano Santos, de la Columbia Business School, «Antes del diluvio: The Spanish banking system in the first decade of the euro», Columbia University, National Bureau of Economic Research y Center for Economic Policy Research, 14 de marzo de 2014; disponible en: https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/6162/SantosMarch-2014.pdf.

20. Probablemente, uno de los mejores ensayos sobre la crisis española no sea el de un economista, sino el de un escritor, Antonio Muñoz Molina, que ha capturado en su libro *Todo lo que era sólido* la «novela» de esos «años de delirios». (Véase: Antonio Muñoz Molina, *Todo lo que era sólido*, Seix Barral, Barcelona, 2013.)

21. Al respecto, véase el interesante estudio de la Universidad de Zaragoza «El hueco que deja el diablo: una estimación del fraude en el IRPF con microdatos tributarios», publicado originalmente en la colección de Documentos de Trabajo de la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), en 2014; disponible en: http://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2014-01.pdf.

22. Véase: Carmen M. Reinhart y Kenneth S. Rogoff, «Financial and Sovereign Debt Crises: Some Lessons Learned and Those Forgotten», documento de trabajo del Fondo Monetario Internacional (FMI), n.o 266, diciembre de 2013; disponible en: http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp13266.pdf.

23. Los economistas estadounidenses Reinhart y Rogoff mostraron a partir de un trabajo de historia económica exhaustivo cómo ese umbral es crítico. Muestran también que los que hacen *default* en sus deudas de manera repetitiva (*serial default*) no son solamente los países emergentes. En sus días, las coronas europeas tenían la mala costumbre de incumplir con los pagos de sus deudas. Así, entre 1300 y 1800, los reyes franceses incumplieron con sus obligaciones un total de seis veces, un privilegio que compartieron con... los reyes de España, también incumplidores seis veces. Incluso la virtuosa Alemania prusiana incumplió una vez (Alemania lo volvería hacer dos veces en el siglo XX, en los años treinta), y los británicos, tres veces. Si contabilizamos luego los *defaults* después de 1800, España ostenta la medalla de oro: en el siglo XIX incumpliría nada menos que siete veces, totalizando un récord mundial de trece *defaults* en toda su historia. Hasta la fecha, ése es el récord del mundo, y mantendremos orgullosamente el puesto por mucho tiempo, por delante de Venezuela, con un «ridículo» récord de diez defaults a lo largo de toda su historia. En el siglo XIX, España superó incluso a cualquier país de Latinoamérica, donde el récord regional sigue siendo ostentado por Venezuela, con seis *defaults*, por delante de México, con cinco; ambos países volverán a repetir incumplimientos en los años posteriores a ese siglo: Venezuela, cuatro veces, y México, tres veces. (Véase el meticuloso estudio de Carmen M. Reinhart y Kenneth S. Rogoff, «This Time is Different: A Panoramic View of Eight Centuries of Financial Crisis», *Annals of Economics and Finance*, vol. 15, n.o 2, pp. 1.065-1.188; disponible en: http://scholar.harvard.edu/files/rogoff/files/ aef150213reinhart_0.pdf y http://www.nber.org/papers/w13882.pdf.)

24. Véase: Daron Acemoglu, Ufuk Akcigit y Murat Alp Celik, «Young, retless and creative: openness to disruption and creative innovations», National Bureau of Economic Research, documento de trabajo n.o 19894, febrero de 2014; disponible en: http://economics.mit.edu/files/9766.

25. Véase: http://www.grant-thornton.co.uk/Documents/FTSE-350Corporate-Governance-Review-2013.pdf.

26. Apenas un 15 por ciento de los miembros de sus consejos de administración tienen menos de 49 años de edad. Las cosas no parecen arreglarse del todo: un 50 por ciento de los nuevos consejeros nombrados recientemente en las empresas del índice estadounidense S&P 500, a nivel mundial, eran jubilados. (Véase en particular el informe de Spencer Stuart Board Services: https://www.spencerstuart.com/~/media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/SSBI-2013_01Nov2013.pdf.)

27. Véase: Bill Francis, Iftekhar Hasan y Qiang Wu, «Professors in the boardroom and their impact on corporate governance and firm performance», Investigación del Banco de Finlandia, documento de debate n.o 15, 2014; disponible en: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/tutkimukset/ keskustelualoitteet/ Documents/BoF_DP_1415.pdf.

28. Véase: Philippe Aghion, Jon van Reenen y Luigi Zingales, «Innovation and Institutional Ownership», National Bureau of Economic Research, documento de trabajo n.o 14.769, marzo de 2009; disponible en *American Economic Review*, 2013, 103 (1), pp. 277-304: http://cep.lse.ac.uk/textonly/_new/staff/vanreenen/pdf/aer%20103_1_277.pdf.

29. Si computamos a los miembros de las fuerzas armadas y cuerpos de seguridad, que se benefician de un aforamiento parcial, la cifra es todavía más abultada: algo más de 280.000 personas. Un proyecto de ley orgánica del Poder Judicial de 2014 proponía reducir drásticamente el número de aforados, pasando de los más de 17.600 actuales a 22 (aparte de los miembros de la familia real), es decir, los presidentes del Gobierno, el Congreso, el Senado, el Tribunal Supremo y el Tribunal Constitucional, además de los 17 presidentes de las comunidades autónomas. Los diputados dejarían de serlo, así como los ministros y muchos otros cargos públicos. Al final el proyecto de ley se quedó… en proyecto y no vio la luz.

30. Véase el valiente blog mantenido por profesionales de las administraciones públicas, abogados del Estado, jueces y muchos otros letrados ilustrados que denuncian todo lo denunciable: http://hayderecho.com/2014/04/01/nepotismo-en-el-tribunal-supremo-la-importancia-de-tener-buenos-contactosen-espana/.

31. El nivel de formación de los dirigentes políticos es un tema central de las ciencias políticas y de la vida democrática. A pesar de la percepción generalizada de deterioro del nivel de formación en Europa, podemos consolarnos con el hecho de que las democracias tienden a elegir dirigentes mejor formados que las autocracias (un 20 por ciento más). Así lo demuestra un estudio que abarca casi 1.500 líderes autocráticos y democráticos de 197 países en casi 150 años de historia moderna, entre 1848 y 2004. (Véase: Timothy Besley y Marta ReynalQuerol, «Do democracies select more educated leaders?», *American Political Science Review*, agosto de 2011, vol. 105 (3), pp. 552-566; disponible en: http://www.econ.upf.edu/~reynal/educatedleaders_220611_final_all.pdf.)

32. Me inspiro aquí ampliamente en el ejemplo elaborado por Luis Garicano en: *El dilema de España: ser más productivos para vivir mejor*, Península, Barcelona, 2014, pp. 81-85.

33. El economista del MIT Daron Acemoglu lo demostró de manera magistral en su libro, junto con James A. Robinson, *Why nations fail: origins of power, poverty and prosperity*, Crown Publishers, Nueva York, 2012; versión castellana de Marta García Madera, *Por qué fracasan los países: los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza*, Deusto, Barcelona, 2012.

34. Las series de historia económica han sido elaboradas a partir de los datos construidos por el economista e historiador holandés Angus Maddison, fallecido en 2010. (Véase: Angus Maddison, *Contours of the world economy 1-2030 AD: essays in macro-economic history*, Oxford University Press, Oxford (Nueva York), 2007. Véanse también las actualizaciones del Proyecto Maddison en: http://www.ggdc.net/maddison/maddison-project/home.htm.)

35. La agencia espacial estadounidense NASA descubrió que, tras una siesta de veintiséis minutos, los controladores aéreos rendían un 34 por ciento más y se reforzaba su estado de alerta en un 54 por ciento.

36. Véase el informe: Javier Santiso (ed.), «Fondos Soberanos 2012», ESADEgeo, KPMG e ICEX, Madrid, 2012; disponible en: http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/Fondos_Soberanos_2012_16.10.12.pdf.

37. Véase el informe «Una agenda de crecimiento para España», McKinsey y Fedea, Madrid, 2010; disponible en: http://www.mckinsey.com/ global_locations/europe_and_middleeast/spain/es/ our_people/gloria_macias-lizaso.

38. Véase el trabajo de R. Hausmann, C. A. Hidalgo, B. Klinger y A.-L. Barabási, «The Product Space Conditions the Development of Nations», *Science*, vol. 317, 27 de julio de 2007, pp. 482-487; disponible en: http://www.barabasilab.com/pubs/CCNR-ALB_Publications/200707-17_Science-ProductSpace/200707-17_Science-ProductSpace.pdf. Véanse también los demás trabajos que ampliaron este primero, disponibles en la página personal de R. Hausmann: http://ricardo hausmann.com. Véase, en particular: Dany Bahar, Ricardo Hausmann y César A. Hidalgo, «Neighbors and the evolution of the comparative advantage of nations: Evidence of international knowledge diffusion?», *Journal of International Economics*, volumen 92, n.o 1, enero de 2014, pp. 111–123; disponible en: http://scholar. harvard.edu/files/dbaharc/files/bhh-jie.pdf.

39. Recogemos aquí los datos y ejemplos mencionados en un libro, altamente recomendable, sobre la crisis que hemos vivido; véase: José Carlos Díez, *Hay vida después de la crisis*, Plaza y Janés, Barcelona, 2013, pp. 301-307.

40. Véase un informe elaborado por Stuart Anderson y publicado en junio de 2014 por la National Foundation for American Policy, disponible aquí: http://nfap.com/wp-content/uploads/2014/06/NFAP-Policy-Brief.IncreasingImportance-of-Immigrants-in-Science-and-Engineering.June-2014.pdf.

41. Véase el artículo publicado en lo que es una referencia en materia de startups y fondos de *venture capital*, la web TechCrunch: http://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/.

42. Véase: http://bostonvcblog.typepad.com/vc/2013/11/unicorns-andmbas.html, y, en particular, el muy completo informe «Startup Outlook - 2013 Report», Silicon Valley Bank, Santa Clara (California), 2013; disponible en: http://www.svb.com/pdf/startup-outlook-2013-full-report/.

43. Véase el libro: AnnaLee Saxenian, *The new argonauts: Regional advantage in a global economy*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 2006. Más allá de los casos de Israel e India, cuyos «argonautas» y vínculos con Estados Unidos han sido claves para desarrollar los ecosistemas de Tel Aviv o Bombay, también destaca el caso de Taiwán, analizado por Saxenian en otros trabajos. Véase en particular: http://people.ischool.berkeley.edu/~anno/Papers/venture_capital_in_the_periphery.pdf.

44. Véase el informe: «Innovación y empresa: Una oportunidad para España. Diagnóstico y propuestas de actuación», McKinsey y Fundación José Manuel Entrecanales, Madrid, noviembre de 2010; disponible en: https://www.google.es/#q=«Innovación+y+empresa%3A+Una+oportunidad+para+España.+Diagnóstico+y+propuestas+de+actuación»%2C+McKinsey+y+Fundación+Entrecanales.

45. Véase: http://www.youtube.com/watch?v=bikFurehjV4.

46. Véase: http://www.esade.edu/homepage/esp/startupspain/.

47. Véase, por ejemplo, el testimonio del emprendedor belga François Derbaix, asentado en Madrid, fundador de varias startups y él mismo uno de los *business angels* más activos de España (con una veintena de inversiones), en su blog: http://francoisderbaix.com.

48. Véase el informe de la consultora BCG disponible en: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/lean_manufacturing_globalization_shifting_economics_global_manufacturing/.

49. Sobre los retos de la economía surcoreana, véase el informe de McKinsey disponible en: http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/beyond_korean_style.

50. Véase el informe: «Una agenda de crecimiento para España», McKinsey y Fedea, Madrid, 2010; disponible en: http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/spain/es/ our_people/gloria_macias-lizaso.

51. Véase el informe: «Educación en España: motivos para la esperanza», McKinsey, 2012; disponible en http://www.mckinsey.com/global_locations/europe_and_middleeast/spain/es/ our_people/gloria_macias-lizaso. Véase también el informe de la Fundación Everis, *Transforma España*, Madrid, Fundación Everis, 2010; disponible en: http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/TransformaEspaña.pdf.

52. Véase: Luis Garicano, *El dilema de España: ser más productivos para vivir mejor*, Península, Barcelona, 2014.

53. Véase: Eric Hanushek y Ludge Woessmann, «Do better schools lead to more growth? Cognitive skills, economic consequences, and causation», *Journal of Economic Growth*, vol. 17, 2012, pp. 267-321.

54. Algo que mostraron claramente Ángel de la Fuente y Juan Francisco Jimeno en: «La rentabilidad privada y fiscal de la educación en España y sus regiones», Cátedra Fedea-BBVA, documento de trabajo, noviembre de 2011; disponible en: http://www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a12124084154archivoPdf41232.pdf.

55. Véase, por ejemplo: http://www.webometrics.info/. Véase también: http://en.wikipedia.org/wiki/Academic_Ranking_of_World_Universities,_2010; en Europa, Cambridge y Oxford son líderes, y ocupan respectivamente el quinto y décimo puestos a nivel mundial, según el Academic Ranking of World Universities (ARWU).

56. El tema de la gobernanza de las universidades es la clave de todas las reformas, como expone precisamente Andreu Mas-Colell en un artículo coescrito con otros colegas; véase: Andreu Mas-Colell, Philippe Aghion, Mathias Dewatripont y Caroline Hoxby, «The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US», *Economic Policy*, Enero 2010, vol. 25, pp. 7-59; disponible en: http://www.econ.upf.edu/~mcolell/en/academic_research.html; y en: http://www.economic-policy.org/.

57. Véase el informe: Edward B. Roberts y Charles Eesley, «Entrepreneurial Impact: The role of MIT», Kauffman (The Foundation of Entrepreneurship) y Massachusetts Institut of Technology (MIT), Cambridge (Massachusetts), febrero de 2009.

58. Véase: César Molinas, *Qué hacer con España: del capitalismo castizo a la refundación de un país*, Ediciones Destino, Barcelona, 2013, pp. 251-255.

59. En España, los fondos Amerigo creados los gestionan los fondos de capital riesgo Kibo (asentado en Madrid) y Active (asentado en Barcelona). El proyecto también contribuiría a consolidar otro fondo de *venture capital* español, Axon, que se llevaría el mandato para Colombia (en total, el fondo alcanzó 65 millones de dólares y es, de facto, el más importante del país) y abriría, a raíz de ello, una oficina en Bogotá. (Véase, por ejemplo: http:// christopherpommerening.wordpress. com/2012/09/05/active-es-la-primera-gestora-selecionado-por-telefonica-paraarrancar-la-red-de-fondos-amerigo/.)

60. Véase: http://www.globalcorporateventuring.com/pages/awards.html.

61. Véase: http://indiceinnovacion.altran.es/indicadores/inversion-en-id/.

62. Véase el libro de uno de los académicos españoles que más despuntan en Estados Unidos, Mauro Guillén: Mauro F. Guillén, *The rise of Spanish multinationals: European business in the global economy*, Cambridge University Press, Nueva York, 2005.

63. Véase, sobre esta idea: Javier Santiso, *The decade of the multilatinas*, Cambridge University Press, Nueva York, 2013.

64. Véase el listado de acuerdos y *joints ventures* en: http://www.fondostrategico.it/en/joint-venture/joint-venture.html.

65. Véase: https://www.zawya.com/story/Italys_FSI_and_Kuwaits_KIA_create_investment_firm_with_USD298bn_in_assets-TR20140701nL6N0PC60KX2/.

66. Sobre el ecosistema de *venture capital* en Italia, véase el estudio: Valerio Vacca, «Financing innovation in Italy: an analysis of venture capital and private equity in Italy», Banca d'Italia, Occasional Papers, octubre de 2013; disponible en: http://www.bancaditalia.it/studiricerche/convegni/atti/innovation-in-Italy/Vacca.pdf.

67. Véase: http://www.finance.gov.ie/news-centre/press-releases/nprf-andchina’s-cic-establish-100-million-china-ireland-technology.

68. En total se presentaron más de diez mil proyectos procedentes de más de 110 países. Fueron apoyadas más de 700 startups procedentes de 65 países. Véase el informe sobre los cuatro primeros años de existencia del programa: http://www.alejandrobarros.com/media/users/1/50369/files/4363/Reporte_Startup_Chile_2013.pdf.

69. Véase: http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/2012European-attractiveness-survey---Europe-s-future-attractiveness---how-toget-there.

70. Véase: http://www.startupbrasil.org.br.

71. Véase: Javier Santiso, *The decade of the multilatinas*, Cambridge University Press, Nueva York, 2013.

72. De Albert Hirschman se habla más en extenso en el capítulo «Destrucción creativa: ¿salvarán las startups a España?». Véase: Albert Hirschman, *A propensity to self-subversion*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 1995.

73. Véase: Javier Santiso, *Banking on democracy: financial markets and elections in emerging countries*, The MIT Press, Cambridge (Massachusetts), 2013.

74. Sobre esta aceleración, véanse los trabajos: Diego Comín y Martí Mestieri, «Technology diffusion: measurement, causes and consequences», Institute of New Economic Thinking (INET), nota de investigación, n.o 29, mayo de 2013 (disponible en: http://ineteconomics.org/sites/inet.civicactions.net/ files/ Note-29-Comin-Mestieri.pdf), y Diego Comín, Mijail Dmitriev y Esteban Rossi-Hansberg, «The spatial diffusion of technology», Institute of New Economic Thinking (INET), nota de investigación, n.o 27, 27 de marzo de 2013 (disponible en: http://ineteconomics.org/sites/inet.civicactions.net/ files/Note27-Comin-Dmitriev-Rossi.pdf).

75. Véase el informe en: http://multisite-blog.digital.telefonica.com.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2013/01/Startup-Eco_14012013.pdf.

76. Véase: Albert Hirschman, *A propensity to self-subversion*, Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 1995.

77. Tuve la gran suerte de conocer a Hirschman, en parte director de mi tesis doctoral, cuando estaba iniciando el doctorado. En un día soleado de mayo de 1991, me llamó a mi casa, en París, para invitarme a visitarle a Berlín, donde iba a pasar unos meses. No me hice esperar, cogí el avión, y me presenté delante de él en Berlín, sintiéndome todavía atónito de la suerte que tenía. A partir de ahí se inició una amistad intelectual que me llevaría a viajar varias veces para verle en Princeton (donde trabajaba) y, luego también, en París (donde tenía a una de sus hijas). La última vez que estuve con él fue en su casa rodeada de nieve, la misma casa que había ocupado décadas antes otro gran pensador alemán, Albert Einstein. Allí estaba pintando, en medio de máscaras del pintor belga James Ensor que reproducía con energía, en particular el famoso óleo de 1897, *La muerte y las máscaras*. Sabía lo que se le venía encima, la vida que se iría, el punto final que estaba por llegar. La enfermedad le quitó poco a poco el uso de la palabra, le robó primero los movimientos, y, después de romperle el cuerpo, se cebó sobre su extraordinaria vitalidad intelectual. La lucha duraría varios años. Nunca he podido escribir unas líneas sobre cuando falleció, el 11 de diciembre de 2012, a los 97 años de edad. De aquí esta nota, para alguien que ha ocupado y sigue ocupando en mi vida un gran espacio. Escribí ensayos sobre él (uno de ellos a petición de otra gran figura que me acompañó en mis viajes por Latinoamérica, Enrique Iglesias), e incluso otros libros inspirados en sus trabajos (el último publicado en 2013, por el MIT), ensayos bellos como los trípticos de El Bosco que están en la planta sótano del Museo del Prado. El artículo que escribí, a petición de Enrique Iglesias, para la Asamblea Anual del Banco Interamericano de Desarrollo, que tuvo lugar en París en marzo del año 1999, recoge esa pasión por traspasarlo todo y por la «autosubversión» que tenía Hirschman, uno de los mayores pensadores del siglo pasado, al que le gustaba traspasar fronteras y saltarse las convenciones, aunque fuesen las suyas propias. Véase: Javier Santiso, «Desarrollo y capital social a la luz del pensamiento de Albert Hirschman: sobre el arte de los traspasos y de las autosubversiones», Estudios Internacionales, vol. 33, n.o 129, 2000, pp. 33-57; disponible en: http://analesderecho.uchile.cl/ index.php/REI/article/ viewFile/14973/19231.

78. Robert Fairlie y Aaron K. Chatterji, «High-Technology Entrepreneurship in Silicon Valley», *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 22 (2), verano de 2013, pp. 365-389; disponible en http://people.ucsc.edu/~rfairlie/papers/.

79. Véase: http://www.spainstartupmap.com.

80. Véase la plataforma: https://startupxplore.com.

81. Véase: http://mwcimpact.com.

82. Véase: http://vizzuality.github.io/rollingstonesmap/#/.

83. Los economistas Nicholas Bloom (de Stanford), Rafaella Sadun (de Harvard) y John van Reenen (de la London School of Economics) analizaron unas ocho mil empresas en veinte países. Probablemente, éste sea el mayor esfuerzo hasta la fecha para indagar cuáles son los secretos de las empresas mejor gestionadas. Sin sorpresa, aparecieron constancias como, por ejemplo, la apuesta por gratificar el mérito y otras mejoras tecnológicas, muchas de ellas practicadas ahora en las empresas del Ibex. También muestran cómo las empresas de Estados Unidos, Alemania o Suecia tienen tecnologías de gestión superiores a las de Portugal, Brasil o China. (Véase: Nicholas Bloom, Raffaella Sadun y Jon van Reenen, «Management as a technology?», Stanford Department of Economics, informe preliminar e incompleto, 12 de julio de 2012; disponible en: http://web.stanford.edu/~nbloom/MAT.pdf.)

84. Véase: Raymond Fisman y Edward Miguel, «Corruption, norms, and legal enforcement: evidence from diplomatic parking tickets», *Journal of Political Economy*, vol. 115, n.o 6, 2007, pp. 1.020-1.047; disponible en: https://www0.gsb.columbia.edu/faculty/rfisman/papers/old/JPE07%20-%20parking.pdf.

85. Sobre el impacto de esta aceleración tecnológica, véase: Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, *Race Against the machine: how the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*, Digital Frontier Press, Lexington (Massachusetts), 2011.

86. Véase su visión más cauta y pesimista sobre esta nueva revolución industrial que soñaba, como decía un emprendedor californiano, con inventar coches que volaban y terminó inventando redes sociales con 140 caracteres: Robert J. Gordon, «Is US economic growth over? Faltering innovation confront the six headwinds», National Bureau of Economic Research, documento de trabajo, n.o 18315, agosto de 2012; disponible en: http://www.nber.org/papers/w18315 y http://faculty-web.at.northwestern.edu/economics/gordon/Is%20US%20Economic%20Growth%20Over.pdf.

España 3.0
Javier Santiso

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero de 2015

ISBN: 978-84-16253-20-3 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com